

كيف تتمتع  
بالثقة  
و  
القوة

في التعامل  
مع الناس

إس جيلين

مطبعة جسر  
JBR BOOKSTORE  
www.jbrbookstore.com



# كيف تتمتع بالثقة و القوة فى التعامل مع الناس

إن لى جيلين، الذى ساعد الملايين من خلال أسلوبه وبرامجه التدريبية والسموية وكتبه، يعطيك الآن مفتاح النجاح فى كل تعاملاتك مع الناس سواء من الناحية الشخصية أو الاجتماعية أو العملية.

ويشرح جيلين المبادئ الأساسية التى تحكم السلوك البشرى، مما يساعدك على أن تعمل مع الطبيعة البشرية وليس ضدها لتحصل على ما تريد. سواء كانت زيادة فى الأجر من المدير أو طلباً من أحد العملاء أو معاملة طيبة من أحد المهربين.

لقد استلنى جيلين هذه الطرق العملية والأساليب المعربة من عتكة أسلوبات فى تبادلات العلاقات الإنسانية وقد أثبت قيمتها فى حياة ملايين البشر.

ولكن جيلين يعطيك هذه الطرق العملية كى تخلق القوة على علاقاتك الشخصية بما حرموه عليك بالنجاح العظيم والسعادة الكبيرة فى حياتك الشخصية والاجتماعية والعملية.

## نظرة موجزة على المحتويات:

- الجزء الأول: كيف تكتب الطبيعة البشرية فى أسلوبك
- الفصل الأول: الطريق إلى السعادة والنجاح
- الفصل الثانى: كيف تستخدم السرور وليس القلق على الآخرين
- الفصل الثالث: كيف تخلق الاستياء من طرفك الثانى
- الجزء الثانى: كيف تتحكم فى تصرفاتك ومواقف الآخرين
- الفصل الرابع: كيف تتحكم فى تصرفاتك ومواقف الآخرين
- الفصل الخامس: كيف تترك انطباعاً جيداً لدى الآخرين
- الجزء الثالث: أسلوب لكسب الأصدقاء والإحسان لهم
- الفصل السادس: كيف تستخدم ثلاثة أمور كبرى ليهلك الناس إليك
- الفصل السابع: كيف تجعل الشخص الآخر يشعر بالارتياح لك على الفور
- الجزء الرابع: الأساليب الخاصة للشخصية ومدى فعاليتها لك
- الفصل الثامن: كيف يمكنك تنمية مهارات استبعاد الكتمت
- الفصل التاسع: كيف تستخدم الأساليب التى أسوأها أحد نصحاء الحكمة العليا بالمفسر الأبيض
- الجزء الخامس: كيف تدير الناس نجاح
- الفصل العاشر: كيف تدير الناس الثام وتريد قدر لك الشخصية
- الفصل الثانى عشر: كيف تستخدم قدرات الكلمة فى علاقاتك الإنسانية
- الفصل الثالث عشر: كيف تشدد الآخرين دون أن يجرحهم
- الجزء السادس: أين يمكنك فى مجال العلاقات الإنسانية
- الفصل الرابع عشر: خطة عمل بسيطة وهادئة لتعود طيباً والنجاح والسعادة

## تحقق من المؤلف

نال لى جيلين جائزة أفضل رجل مبيعات فى العالم وقد أمضى أكثر من ألف ساعة حول العالم فى التعامل مع الناس والتخيل مع أفضل وقد ساعدت برامجه السموية والفكرية التى اعتمدت على هذه السنوات 44 من الناس وهم مؤلف لا يقل له أخبار حيث راح حوالي مليون كتاب من كتبه الأربعة كما أنه مؤسس ومدير معهد لى جيلين للعلاقات الإنسانية وهو عبارة لىطلى بكورة واسعة.



من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

كيف تتمتع بالثقة والقوة

في التعامل مع الناس

تأليف  
لس جيلين



لتتعرف على فروشنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت

www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على jbpublishations@jarirbookstore.com

تعدد مستوي / إلقاء مسئولية من أي شعبان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب. ولكن بسبب القيود الفأصلة في طبيعة الترجمة، والتباين بين لغاتنا، واحتمال وجود عدد من الترميمات والتفسيرات الخفيفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نشير بكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونحلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات، مسئولية مسئلة بدلالة الكتاب، لأغراض شرائه العادية أو ملامته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر هي الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى. بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو للفرصة، أو غيرها من الخسائر.

إعادة طبع الطبعة الخامسة ٢٠١٠

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لكتبة جرير

How to Have Confidence and Power in Dealing People  
Copyright © 1985 by Prantice Hall Press, a member of Penguin Group (USA) Inc.  
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.  
Copyright © 2004. All rights reserved.  
No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

## إهداء

المفكرون والادباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ.  
إن اصحاب التجارب التجارية الناجحة يحاولون الكتابة  
الى مناهج عمل مثيرة وممتعة. وهذا بالضبط ما تقدمه هذه  
السلسله من الكتب العملية التي اصبحت أكثر الكتب  
مبيعا في العالم حتى الآن .  
ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة.  
لعملائها المتميزين .  
إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !  
عبد الكريم العقيل

١	.. المقدمة
	.. الباب الأول :
٩	كيف تدفع الطبيعة الإنسانية للعمل من أجلك .....
	• الفصل الأول :
١١	مفتاحك إلى النجاح .....
	• الفصل الثاني :
	كيفية استخدام السر الاساسى للتأثير فى
٢٣	الآخرين .....
	• الفصل الثالث :
٢٧	كيف تستفيد من ممتلكاتك غير الظاهرة .....
	.. الباب الثانى :
٥٥	كيفية السيطرة على تصرفات الآخرين ومواقفهم ....
	• الفصل الرابع :
	كيف يمكنك السيطرة على تصرفات الآخرين
٥٧	ومواقفهم .....
	• الفصل الخامس :
	كيف يمكنك خلق انطباع أولي جيد فى نفوس
٧٥	الآخرين .....

## .. الباب الثالث :

٩١ ..... أساليب عمل الصداقات والحفاظ عليها

### • الفصل السادس :

الأسرار الثلاثة لاجتذاب الناس وكيفية

٩٢ ..... استخدامها

### • الفصل السابع :

١٠٩ ..... كيف تُشعر من أمامك بالود من أول لحظة

## .. الباب الرابع :

١٢٣ ..... كيف يساعدك حديثك المؤثر على النجاح

### • الفصل الثامن :

١٢٥ ..... كيف تنمي مهارتك في استخدامك للكلمات

### • الفصل التاسع :

كيف تستخدم أسلوب « السحر الأبيض » كما

١٤٣ ..... أسماء قاضي الحكمة العليا

### • الفصل العاشر :

كيف تستطيع أن تدفع الآخرين بسرعة إلى الأخذ

١٥٧ ..... بوجهة نظرك

## .. الباب الخامس :

١٧٥ ..... كيف تتعامل مع الناس بنجاح

### • الفصل الحادي عشر :

كيف تحصل على التعاون بنسبة مائة في المائة

١٧٧ ..... وأن تنمي قدرتك العقلية

### • الفصل الثاني عشر :

كيف تستخدم قوة « المعجزة » لديك في العلاقات

١٩٣ ..... الإنسانية

### • الفصل الثالث عشر :

٢٠٧ ..... كيف تنتقد الآخرين دون أن تسبب لهم الحرج

## .. الباب السادس :

٢١٩ ..... الدليل المرشد لعلاقاتك الإنسانية

### • الفصل الرابع عشر :

خطة عمل بسيطة وفعالة وتحقق لك النجاح

٢٢١ ..... والسعادة

## المقدمة

ما يمكن لهذا الكتاب أن يقدمه إليك.

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

لنكن صادقين حيال الأمر من أننا لا نبتغي شيئاً من أحد، وأن كل ما نطلبه هو مودة الآخرين وصدقاتهم، وأن ما نحتاج إليه هو تقبلهم لنا وإعترافهم بنا.

على أن ما يحتاجه رجل الأعمال من الآخرين هو العمل، وما يطلبه الزوج والزوجة هو حب كل طرف للآخر ومحبة . وما يحتاجه الوالد هو طاعة الابن، أما الطفل فإنه بحاجة إلى الأمان وإلى الحب، والذي يطلبه الرئيس في العمل هو الولاء والإنتاج والتعاون، أما الموظف فيحتاج إلى الاعتراف به ويتقدير ما يقوم بأدائه من عمل.

إن كل امرئ من جنس البشر إنما يحتاج إلى النجاح ويطلب السعادة. ترى، هل حدث وأن فكرت ذات مرة في حقيقة أن الآخرين يقومون بالفعل بنور هام في أي نجاح أو سعادة حقيقية نستمتع بها؟ إن ما نحققه من نجاح إنما يعتمد إلى حد كبير على التعاملات التي تجري بيننا وبين الآخرين. وبمهما كان أمر تعريفك للمساعدة نفسها، فإنك لو أمعنت في الأمر قليلاً لاقتنعت بأن مساعدتك إنما تقوم إلى حد كبير على نوع العلاقات القائمة بينك وبين الآخرين.

## لماذا لا تسعى وراء ما نحتاج إليه؟

لا داعي لأن نعتذر عن حقيقة أننا بحاجة إلى ما يستطيع الآخرون أن يقدموه إلينا، ولا داعي للاعتذار عن حقيقة أننا نحتاج إلى النجاح في تعاملنا مع الآخرين.

وعدنا، بدلاً من ذلك، نخصي معاً في هذا الكتاب، وأن نجرى سوياً حديثاً من القلب إلى القلب عن الكيفية التي يمكنك بها الحصول على ما تحتاجه وتطلبه من الآخرين.

إنني لا أمتلك نظريات «بوليانا» المظلمة أبداً عن الطريقة التي ينبغي للناس أن يتصرفوا بها، وليس لدى حيلة جاهزة يمكنك بها مسايرة الآخرين، والاحتفاظ برغبتك في أعماقتهم وكنماها في نفس الوقت.

إنني بدلاً من ذلك أريد أن أحييك في هذا الكتاب ببعض تلك الأشياء التي اكتشفتها عن الطريقة التي يتصرف بها الناس بالفعل وورد أفعالهم، وعن الكيفية التي تستطيع بها أن تستخدم تلك الأشياء من أجل الحصول على ما تحتاج إليه سواء كان «علاقة» من رئيسك في العمل، أو طلبية من عميل محتمل، أو مجرد مودة وصداقة أحد جيرانك الجدد.

لقد قيل إن «المعرفة قوة». إن معرفة الطبيعة الإنسانية، على ما هي عليه، وليس حسبما ينبغي أن تكون عليه - كما يتكلم أصحاب النظريات - هذه المعرفة وحدها هي التي يوسعها أن تساعد في الحصول على ما نحتاجه ونحتاجه من الآخرين.

إن الأساليب والطرق التي يقدمها هذا الكتاب لا تنجح إلى شطط النظريات التي أحلم بها، وما يقدمه هي تلك الأساليب والطرق التي تم اختبارها والتي

نتجت عن خبرة أعوام عديدة داخل «مصحاتي» للعلاقات الإنسانية، والتي استطاعت أيضاً أن تبرهن على صحتها في حياة الآلاف من الناس.

إلا أنه من الممكن والمحتمل لهذه الأساليب أن تقوم «بقلب» بعض الأفكار والمفاهيم الشعبية.

غير أن ميزتها الوحيدة بالفعل هي أنها يمكن أن تثمر فعلاً وأن تجدي.

## الكل يفوز والخاسر لا أحد

يعرف آلاف الناس أنهم بحاجة إلى أشياء من الناس الآخرين، إلا أن الشغل يشلكهم في السعي وراء ما يحتاجون إليه خشية أن يكون إشياعهم وإرضائهم لرغباتهم مجرد أتانية منهم، ويشعرون بغريزتهم أن تأميتهم لنجاحهم وإسعادتهم إنما يعني بالضرورة حرمان الآخرين من بعض النجاح أو السعادة.

دعنا نأخذ الأمر بصورة مباشرة ونقول إن العلاقات الإنسانية الناجحة إنما تعني منح فرد آخر شيئاً ما، هو بحاجة إليه مقابل شيء آخر أنت بحاجة إليه، وأن أي أسلوب آخر للتعامل مع الناس لن ينتج أو يثمر، بكل بساطة، إن القراريء الذي لا يتورع عن أن يُلغز ما يحتاجه من الآخرين دون أن يمنحهم شيئاً في المقابل، لن يحتاج إلى كتاب عن العلاقات الإنسانية بالمرّة.

لقد نُون هذا الكتاب لتلك الآلاف من الناس الذين يؤمنون إتقان فن الحصول على ما يحتاجونه من زملائهم الآخرين، وأن يجعلوا هؤلاء الآخرين «سعداء» بالأمور كله.

## الأساليب الثلاث الرئيسية للتعامل مع الناس

لا يوجد ذلك الإنسان الذي يتمتع بالاكتمال الذاتي، فكل منا بحاجة إلى أشياء يوسع الآخرين القيام بتقديمها، وأنت نفسك لديك أشياء يحتاج إليها



الآخرين، وكل تعاملاتنا مع الناس إنما تستند إلى تلك الاحتياجات، ولا يوجد هناك سوى أساليب ثلاث أساسية يتم بها تعاملنا مع غيرنا من الناس الآخرين وهي :-

١ - بوسعك أن تأخذ ما تحتاج إليه من أحد الزملاء عن طريق القوة أو التهديد أو القهر أو القناع، ورغم أن المجرمين هم من يقعون ضمن هذه الفئة من البشر. إلا أن الكثيرين من الناس «المحترمين» يلجؤون إلى استخدام هذا الطريق بأساليب أكثر دهاء.

٢ - يمكنك أن تصبح «متسولاً» للعلاقات الإنسانية وأن تتوسل من الآخرين أن يمنحك تلك الأشياء التي تحتاج إليها، وأن تتسولها منهم. هذا النوع «الذمن» من الشخصيات يجرى تعامله مع الآخرين على هذا النحو : إنني إن أفرض نفسي عليكم، أو أسبب لكم أي متاعب، عليكم في المقابل أن تكونوا «لطيفين» معي.

٣ - يمكن لك أن تعمل منطقاً من قاعدة قائمة على «التبادل العادل» أو على أساس «خذ وهات»، وهنا يكون عملك هو أن تعطي الآخرين ما يطلبونه ويحتاجون إليه، وهم لا يد عندئذ من أن يردوا لك مستيعك ويمنحك تلك الأشياء التي تحتاج إليها.

### كيف تقدم مشكلاتك

#### التي لا تستخدمها إلى الغير

إن تجد في هذا الكتاب أول أسلوبين والذين تم الإشارة إليهما في السطور السابقة، إنك بدلاً من ذلك ستعطي بأساليب أثبتت جداتها في الحصول على ما تريد، وذلك عن طريق منك الغير ما يريدونه.

تأمل اللحظة التي أنت فيها الآن. إن لديك الكثير من الأشياء التي يحتاج إليها الآخرون. إمنح هذه الأشياء لهم وسوف يقومون عن طيب خاطر بمنحك النجاح والسعادة في المقابل، ربما لم يحدث لك أبداً أن أدركت أنك تعطي بممتلكات وموجودات لها قيمتها وتعتطش الآخرون إلى الحصول عليها، وأريد أن أحنك في هذا الكتاب عن تلك الموجودات والمشكلات.

يمكنك أن تحصل على ما تحتاجه، وأن تساعد الآخرين في نفس الوقت

طالما تملكنا الاعتقاد، ولسنوات طويلة، إننا إن حاولنا إشباع رغباتنا في النجاح والسعادة، فإننا بالضرورة نقوم بضرمان آخرين من إشباع حاجياتهم، إلا أن الدلائل كلها تشير إلى الاتجاه المعاكس.

يتضاعف مع الإنسان السعيد احتمال نشره للمساعدة على من حوله أكثر مما يحدث مع الإنسان «التعس»، والشخص الذي يتمتع بالرفاهية يزيد معه احتمال إفادته لأولئك الذين يتعامل معهم عن ذلك الشخص المصاب بالفشل «الزمن». إن ذلك الفرد الذي يشبع رغبات بطريقة معقولة أكثر كرمأ وأكثر ميلاً للأخذ في الاعتبار برغبات الغير، وبما يفوق بهراحل ذلك الفرد الذي لم تصادف كل رغبة له سوى الاحتياط والفشل.

يقول لنا علماء النفس، وعلماء الجريمة، ورجال الدين وحتى الأطباء إن السبب في معظم متاعب هذا العالم ويؤسسه إنما يرجع إلى الناس التعساء الذين خاسمهم السعادة.

إنهم يقولون لنا إنك إن جعلت نفسك تعساً ومحبطاً، فإنك بذلك تقدم أعظم «عبء» تستطيع أن تصل إليه لزم الآخرين.

### مفتاح العلاقات الإنسانية الناجحة

المفتاح الحقيقي لعلاقات الإنسانية هو تعلم أكثر ما نستطيعه عن الطبيعة الإنسانية على ما هي عليه. وليس على ما نعتقد أنه يتعين عليها أن تكون عليه.

إننا إن فهمنا بالضغط ما نتعامل معه، نكون عندها فقط في موقف يسمح لنا بالتعامل المجدي الناجح.

وعلى ذلك، دعنا نلقي نظرة على الطبيعة الإنسانية، ودعنا نرى بالضغط ما يريده الآخرون بالفعل. دعنا نتمشى سوياً ونستخرج لأنفسنا بعض الأساليب لتحقيق هذه الاحتياجات والمطالب، دعنا نتعلم كيفية العمل «مع» الطبيعة الإنسانية وليس «ضدها».

ربما قد ندرك أن المشكلة الكبرى مع العالم لا تكمن في أن الناس قد وجدوا على هذا النحو الذي يكونونه، بل في أننا كثيراً ما نهمل ما يتوق إليه الناس الذين نتعامل معهم ويتطلعون إليه، وقد نتناكب الدهشة أن تجد أن الطبيعة الإنسانية ليست في حاجة فعلاً إلى إكسابها مظهراً خادعاً أو إلى إضفاء صفات الكمال عليها، وعلينا أن نتذكر أن الله تعالى هو من يدرك ما قام به عندما خلقنا على هذا النحو الذي اختاره لنا.

إننى عندما أسمع ألعدهم وهو يتصارع مع الطبيعة الإنسانية، ويلقى مع متاعبه باللوم على حقيقة أن هكذا خلق جنس البشر، يطوف بذكري ما قيل لي ذات مرة على لسان «هاري ما تيلسكي» (مدير شئون العاملين بمؤسسة وولف ديساور في إنديانا) : هل خطر ببالك يا «ليس» أن تلاحظ أن كاتب الآلة الكاتبة «متوسط القدرات أو نونها» يميل إلى التعبير عن سخطه وعدم رضاه عن الآلة التي يكتب عليها؟ وأن لاعب الجولف «هابط المستوى» يلقي باللوم على نوادي

الجولف ويتمسح على حالها بسبب ضرباته الرديئة؟ إنك ستجد أيضاً أن أولئك الناس من أصحاب العلاقات الإنسانية القليلة هم أنفسهم من يقومون على الدوام بلعن الطبيعة الإنسانية، وبسبب متاعبهم هم يمدون إلى حسب القوم على حقيقة أن الآخرين يتمتعون بلمزجة سريعة الانفعال والتهيج.

### كيف نتمتع

#### بالثقة والقوة عند التعامل مع الآخرين

الهدف الحقيقي لهذا الكتاب هو أن يقوم بتعليم كيفية التمتع بالثقة والقوة عند التعامل مع الناس.

إن أحد الأسباب الرئيسية لافتقار الكثيرين للثقة عند تعاملهم مع الآخرين إنما يرجع إلى عدم فهمهم لما يقومون بالتعامل فيه. إننا دائماً نفتقد اليقين في أنفسنا ونعاني من فقدان الثقة في نواتنا، عندما يقدر لنا أن نتعامل مع ما نهمله ولا نفهمه. عليك فقط بمراقبة أحد «الميكانيكي» العابدين وهو يحاول إصلاح آلة إحدى السيارات القريبة عليه والتي لا يفهم في أمورها، إنه يتردد. إن كل حركة منه تنم عن افتقاره لثقة بنفسه. قم بعد ذلك بملاحظة ميكانيكي آخر من الرؤساء. إنه يفهم الآلة التي يقوم بالعمل فيها والتعامل معها. إن كل حركة منه تشع بالثقة. نفس الأمر ينطبق على أي شيء نقوم بالتعامل معه، فكلما كان إلمامنا أكبر بما هو في أيدينا، كلما زادت الثقة التي نتمتع بها في تعاملنا معه.

وأنت إن قممت «بم حفظ» بعض القواعد عن العلاقات الإنسانية وعمدت إلى تطبيقها كما لو كانت مجرد حيلة تستند إليها، تأكد أنها لن تكون كافية بمنحك الثقة عند تعاملك مع الناس، إن الكفيل بذلك هو فهم الطبيعة الإنسانية وفهم القواعد الأساسية التي تكمن وراء السلوك الإنساني.

بجانب فهم الطبيعة الإنسانية، يقوم هذا الكتاب بعرض أساليب عملية محددة للقيام بتطبيقها.

إننا سوف نقدم إليك أساليب فنية، ثبت صحتها، وذلك لكي تضع معرفتك بالطبيعة الإنسانية موضع التطبيق.

ولقد أثّرت هذه الأساليب الفنية التي تم اختبارها مع الآلاف من الآخرين، كما أنها مستجدي ومستثمر معك، وأنت بمجرد أن تبدأ في وضع معرفتك بالناس موضع التطبيق، فإنك ستجد في نفسك «قوة» جديدة قد تولدت في داخلك عند التعامل معهم.

.. ولنتفعل الآن في الفصل الأول من الكتاب.

## الباب الأول

### كيف تدفع الطبيعة الإنسانية

#### للتعامل من أجلك

ويحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الأول :

مفتاحك إلى النجاح والسعادة .

#### الفصل الثاني :

كيفية الاستفادة من العسر الرئيسى للتأثير في الآخرين.

#### الفصل الثالث :

كيفية الانتفاع بممتلكاتك الخافية عنك.

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

## الفصل الأول

### مفتاحك إلى النجاح والسعادة

إن كل ما نريده من الحياة مجرد شيئين: النجاح والسعادة.

كلنا نختلف عن بعضنا البعض. وقد تكون فكرتك عن النجاح مختلفة عن فكرتي أنا، إلا أن هناك عاملاً كبيراً لوحدنا يتعين علينا جميعاً أن نتعلم كيفية التعامل معه إن كان لنا أن ننجح أو أن نُسعد. وهو نفس العامل الكبير ذاته المتواجد في كل حالة، سواء كنت محامياً أو طبيباً أو رجل أعمال أو مندوب مبيعات، وسواء كنت أحد الوالدين أو مجرد موظف مبيعات أو حتى ربة منزل. ومن إلى ذلك.

ولقد أثبتت الدراسات العلمية أنك لو تعلمت كيفية التعامل مع الآخرين فإنتك تكون بذلك قد قطعت 80٪ من طريق النجاح في أي من الأعمال أو الوظائف أو المهن، و99٪ من طريق السعادة الشخصية.

## مسابقة الآخرين وحملها لا تشكل إجابة

إن مجرد الإلتزام بكيفية مسابقة الناس لا يشكل ضماناً لنجاح أو للسعادة. إن الأشخاص الذين يتمتعون بخجل العذارى وبهابون الإضطهاد بخيالهم تراهم في الحياة وقد تعلموا الطريقة التي يسابقون بها الناس من أجل أن يتفادوا المشاكل ويتخطونها. أما الضجول المنصب من النوع الذي يقبل المهانة بفتوح، فقد تعلم طريقة جديدة لمسابقة الناس، وهي ببساطة أن يسمح لهم بأن «يعشوا» فوقه.

في الطرف المقابل نجد هناك ذلك النوع الذي يتشم بالطغيان والديكتاتورية والذي صنع لنفسه أيضاً طريقته لمسابقة الناس، والتي هي ببساطة القيام بضرب كل معارضيه وتحويلهم إلى مجرد ممسحة للأعذية عند غتية الباب ثم التقدم نحوهم لكي يدوس عليهم ويسير فوقهم.

إننا لم نعد بحاجة إلى المزيد من الكتب عن كيفية مسابقة الناس، ذلك لأن لكل منا نظامه الخاص الذي أشر معه بالنسبة إليه. حتى «العصا» منا له طريقته الخاصة في تحقيق ذلك، ويقول لنا علماء النفس إن العصاب نفسه يمكن تعريفه على أنه نموذج من الاستجابات قام العصا بتشكيلها لنفسه من أجل مسابقة الناس.

إن ما يهم هي الطريقة التي تسابق بها الناس أو تتعامل بها معهم، والتي تجلب لنا رضا ما الشخصى ولا تصطبغ في الوقت نفسه بثروات أولئك الذين تتعامل معهم. فالعلاقات الإنسانية هي علم التعامل مع الناس بطريقة لا يتم فيها المساس بذاتهم أو ذاتنا. وهذه هي الطريقة الوحيدة لمسابقة الناس التي تجلب على النوام أى نجاح حقيقى أو أى سعادة حقيقية.

## السبب وراء فشل

## تسعون فى المائة من الناس فى الحياة

قامت مؤسسة «كارنيجى للتكنولوجيا» بتحليل السجلات الخاصة بمسيرة آلاف شخص لتصل إلى النتيجة أن ١٥٪ من النجاح إنما يرجع إلى التدريب التكنولوجى، وإلى العقول والمهارة فى الآلة، الوظيفة، وأن ٨٥٪ من النجاح يعود إلى عوامل الشخصية ذاتها، وإلى القدرة على التعامل مع الناس بنجاح!

وعندما قام مكتب الإرشاد الهنسى بجامعة «هارفارد» بإجراء الدراسة على آلاف من الرجال والنساء من الذين تم الإستثناء عن أعمالهم، وجد أنه مقابل كل شخص فقد وظيفته الفشل فى أداء عمله، هناك شخصان تم فقدهما لوظائفهما بسبب فشلهم فى التعامل مع الناس بنجاح.

بل إن النسبة قد ارتفعت عن ذلك فى الدراسة التي قدمها الدكتور «البرت انوار» وبجامه التي حملت العنوان: (دعنا نسير ألخار علك)، والتي ذكر فيها أنه من بين أربعة آلاف شخص ممن فقدوا وظائفهم فى عام واحد، نجد أن ٦٠٪ منهم فقط، أو ١٠٠ شخص منهم فقط هم من فقدوها بسبب عدم قدرتهم على إنجاز أعمالهم، وأن ٩٠٪ من العاملين الطرودين، أو ٣٦٠٠ شخص منهم قد فقدوا أعمالهم لأنهم لم يقوموا بتطوير شخصياتهم كى تستطيع أن تتعامل بنجاح مع الآخرين.

## من أين يأتي النجاح والسعادة

أنظر حوك، هل أكثر الأشخاص نجاحاً ممن تعرفهم من الناس هم أكثرهم حقاً فى العقل والتفكير، وهل هم أكثر الأشخاص مهارة؟ وهل أسعد الناس الذين يحظون بأكثر متع الدنيا ومباهجها يلقون فى النكاه من تعرفهم من

الناس؟ إنك لو توقفت وفكرت لمدة دقيقة فلن يخرج فؤادك عن أن أكثر التاجعين من الناس وأكثرهم إستمعاً بالحياة هم أولئك الذين يشتمون بطريقة تمكنهم من التواصل مع الآخرين.

مشاكل شخصيتك هي التي تشكل مشاكلك مع الآخرين

هناك الثلاثين من الناس الآن ممن يشتمون بالعباءة والضجل والرهبة والقلق في المواقف الاجتماعية، كما أنهم يشتمون بالوثنية، ولا يدركون أبداً أن مشكلتهم الحقيقية إنما هي مشكلة علاقات إنسانية. بل ولا يخطر ببالهم أبداً أن فشلهم كشخصيات، إنما هو فشلهم الحقيقي في كيفية التعامل بنجاح مع الآخرين.

على أن هناك العديدين، على الأقل كما يظهر على السطح ممن يبدو على العكس تماماً من النوع الضجول المنسحب. إنهم يبنون واثنين من أنفسهم، إنهم من النوع «المتراس» الذي يسيطر على أي لقاء اجتماعي يتواجدون فيه سواء كان مكانه المنزل أو المكتب أو النادي.

إلا أنهم مع ذلك يدركون أن ثمة شيئاً ما يتقصصهم ويفتقونه، ويشاطرون عن السبب وراء عدم تقبل وتقدير رؤسائهم في العمل وحتى عائلاتهم لهم. ويشعرون دائماً لا يتعاون الآخرون بصورة أكثر طواعية معهم، وإنه من الضروري عليهم الاستمرار في دفعهم إلى ذلك. أكثر من ذلك إنهم يدركون، في اللحظات التي تتسم بصراحة أكبر مع أنفسهم، أن أولئك الناس ممن يتشكعون إليهم بأكثر حماس كي يؤثروا فيهم ويلفتوا نظرهم إليهم لا يمنحونهم ذلك التقبل والقبول الذي يتوقون إلى الحصول عليه منهم. وهم قد يحاولون فرض التعاون معهم، أو يحاولون فرض الولاء والصداقة أو يحاولون بيع الناس إلى العمل والإنتاج لهم .

إلا أن الشيء الوحيد الذي لا يستطيعون فرضه هو نفس ذلك الشيء الذي يتولون إليه بشدة. إنهم لا يستطيعون أن يدفعوا الآخرين لكي يحبوهم، ولن يحصلوا أبداً على ما يهدفون إليه ويبلغونه، ذلك لأنهم لم يتقنوا فن التعامل مع الآخرين .

تقول «يونانرو أوفرستريت» في كتابها: «لهم الخوف فينا وفي الآخرين» إن مشاكل إنعدام الرصيد العاطفي لها جذورها الدائمة في علاقتنا مع الآخرين.

«فالإنسان منا يعتره الخوف عندما تنزلق سيارته على الطريق السريع القضي بالجهد، إلا أن هذا الخوف لا يتم على تشويه شخصيته، كما أن المرء يستشعر الألم عندما تهوي المطرقة وتسقط فوق قدمه، إلا أن مثل هذا الألم لا يغذي لديه أي نوع من العدا.. ولكن الفسادة الوحيدة التي لا يستطيع أن يتسامح بشئها والتي لا تمكنه من أن يبقى في صحة طيبة عاطفياً، هي لفقدانه للمودة التي تقوم بينه وبين إخوانه في الإنسانية».

### في عصر الذرة

#### لن نجد الأساليب العتيقة الجالبة

ربما تواجد ذلك الزمان في ماضي التاريخ، عندما كان يوسع أحد رجال الصناعة البارزين أن يريد: «لعنة الله على الناس». ثم يمضي بعدها في طريقه، وحتى إلى وقت قريب أثناء الحرب العالمية الثانية عندما شحنت البضائع الاستهلاكية وباتت نادرة، كان يوسع رجال المبيعات ورجال الأعمال أن يتقنوها بمثل هذا الكلام، وأن يمضوا بعد ذلك في طريقهم وكأن شيئاً لم يحدث.

فإننا ما عدنا إلى الوراء وقبل عملية «تحرير المرأة» كانت العلاقات الإنسانية داخل البيت تتسم بمثل هذه السمات ويمثل كل هذه البساطة أيضاً. لقد كان

الزوج والأب يقومان ببساطة بدور السيد الأمر النهائي، على أنه عندما كان يتقدم أحدهما هذا الدور كانت تهب بعض المظاهرات الصليبية، على السطح على الأقل.

إلا أن الأزمة قد تغيرت، وأولئك الذين لا يزالون يعيشون في الماضي ويحاولون الأخذ بتلك الأساليب العتيقة البالية في عصرنا الذي هذا، يتم التخلي عنهم وهجرانهم وتركهم على جانب الطريق، وفي مكان بعيد كثيراً عن ذلك الذي يشغله ذلك الضمير القوي بالنامه بالعلاقات الإنسانية التي تسود عالم دنيانا الحديث اليوم.

ومع تقدم الحضارة ومع الاختراعات الحديثة التي خلقت دنيانا وحولتها إلى عالم يتزايد في التقارب والصفى، ومع حياتنا الاقتصادية التي أصبحت أكثر تخصصاً وأكثر تعقيداً، فإن الآخرين -الناس الآخرين- قد تزايدت أهميتهم وتعمقت بالنسبة لنا أكثر فأكثر.

### لم يعد لعالم الانعزاليين وجود

كان «دافى كروكيوت» السياسي القيم عند الأطراف الحدودية من أصعاب النزعة الانعزالية بكل سماتها الفشنة والحرمة، وكان أميناً لنزعتهم بحكم إنعدام وجود تجمعات للناس في منطقته النائية، ثم إن الناس لم يكونوا يمثل هذا الاعتماد على بعضهم البعض، كما هو الحال في أيامنا هذه. وسواء كان هشام «دافى» مكتوباً من شرائح لعم الحيوانات التي كان يصطادها أو من حساء الأرانب الذي تكرر تسخينه أكثر من مرة، فالأمر برمته كان يتوقف على ميله الخاص، وعلى حدة ميته التي كانت تقوم برصد القرصة ثم اصطليادها، لقد كان يكفيه اعتماداً على نفسه، وكان قنوعاً بهذه الكفاية. لقد كان هذا ما كان، أما اليوم، فإن حدث واستطاعت السيدة «جيلين» أن تحصل على قطعة متازة

منقطة من اللحم الفاخر، فالأمر كله يتوقف معها على علاقاتها الإنسانية مع الجزار المقيم عند ركن الشارع في ضاحيتها، كما يتوقف على ما إذا كان زوجها قد استطاع أن يحقق النجاح في تعامله مع الناس خلال الأسبوع الماضي أم لا. لقد كانت مهارة «كروكيوت» كأمينة في قدرته على التعامل مع حيوانات الأمر، وهذا كل ما كان يحتاج إليه تقريباً أو بها استطاع أن يستغنى ربما عن كل العالم، إلا أننا اليوم نجد أنه حتى المهارة التكنولوجية المتقدمة وحدها لا تكفى، وأنها تتوارى خلف مهارة التعامل مع البشر والناس. وتأتي بعدها بالنسبة لتحقيق النجاح والسعادة، ودعنى هنا أقدم إليك اثنين من الأمثلة:

### ثغور الهندسة الإنسانية

#### في أهميتها المعرفة الفنية

إن من لنا اختيار إحدى المهن التي يبدو أمرها بالكامل قائماً على المهارة الفنية، فمن المؤكد أنها ستكون الهندسة. وحدث أن قامت جامعة «بورديو» بالإحتفاظ بسجلات دقيقة لفريقى الهندسة لديها على مدار فترة تزيد قليلاً عن خمس سنوات. وأجريت مقارنة من المكاسب المالية التي حصل عليها أصحاب أعلى الدرجات الدراسية، والذين بدوا متمكنين تماماً من الإلمام بكافة التفاصيل الفنية ومن أصحاب العقول المسيطرة تماماً على خفايا الهندسة وقارنوا مكاسبهم مع مكاسب أولئك الفريقين من أصحاب أدنى وأقل الدرجات في نفس الجامعة، واكتشفوا أن الفرق في المكاسب بين الفريقين لم يكن ليتعدى ٢٠٠ دولار سنوياً.

عندما قارنوا مكاسب أولئك الفريقين الذين تميزوا بالمهارة على التعامل مع الآخرين في المواقف الاجتماعية. وجدوا أنها تزيد بمقدار ١/٥ من تلك التي

كانت تعملها مجموعة «الأنكباء» وبمقدار ٢٢٪ من أولئك الذين كانوا يشتغلون بمعدات متفككة عند تقويم الشخصية.

ومما يدعو إلى السقوية، أننا نجد الكثيرين اليوم يعمدون إلى القيام بعملهم من أجل تحسين شخصياتهم، في الوقت الذي لا يبدون فيه سوى القليل من الاهتمام بالأساليب العلاقات الإنسانية، رغم أن الأمر في مجمله لا يزيد عما أشار إليه الدكتور «البرت إدوارد ويجام» العالم النفسي البارز، عندما أوضح أننا إذا قمنا بتحليل الشخصية ووصلنا إلى مكوناتها الأساسية فإننا لن نجد فيها سوى «المقدرة على إسعاد وخدمة الآخرين».

### وجدت الناس الحقى

وجدت الناس لتبقى، هذه هي الحقيقة، كرهنا ذلك أم أحببناه، ونحن لا نستطيع ببساطة أن نحقق أى نجاح أو سعادة فى عالمنا الحديث دون أن نضع الناس «الآخرين» فى حساباتنا.

وليس بالضرورة أن يكون أنجح الأطباء أو المحامين أو متقوى المبيعات هم أكثر الناس ذكاء، أو أكثرهم مهارة فى الانعام بحرفيات مهتهم، والفنائة البائعة فى المحل التى تصرف معظم البضائع وتشتبع البهجة فى أداؤها ليس بالضرورة أن تكون أجمل الفتيات أو أكثرهن ذكاء.

وأبعد زوج وزوجة ليسا من أصحاب أجمل الوجوه وأجملها، وبالنسبة للزوج لن تجده من أصحاب أكمل الأجسام أو أقواها.

ابحث عن النجاح فى أى اتجاه وفى أى فرع، وستجد أن هناك رجل أو امرأة ممن أتقن مهوبة التعامل مع الناس، ستجد شخصاً يتمتع بطريقة للتواصل مع الآخرين.

### أساليب ناجحة للحصول على ما تريد

تشكل مهنية كيفية التعامل بنجاح مع الناس، لى أمراً ممتعاً للغاية على الدوام، ولأعوام قمت بدراسة الرجال الناجحين والسيدات الناجحات ممن أعرفهم لمحاولة معرفة سر تميزهم، كما قمت أيضاً بدراسة الفاشلين منهم، وأيضاً لنفس السبب، ولقد طاعت كل ما أمكننى العثور عليه عن هذا الموضوع، غير أنني وجدت أن معظم الكتب التى تدور عن «مسايرة الآخرين» لا تستند إلى دراسات دقيقة عن الكيفية التى يتصرف بها الناس وما يريدونه الناس بالضبط، لقد وجدت أنها بدلاً من ذلك تتألف من بعض الأفكار البسيطة عن الكيفية التى ينبغي للناس أن يتصرفوا بمقتضاها، وما يتعين عليهم أن يريدوه ويطلبوه، وهى إما عبارة عن مقالات من نوع كتابات «بوليانا» المتفاظة أبداً عن كيفية استرضاء وملاطفة الآخرين بالتخلي عن أى إشباع أو إرضاء لما تريد أنت الحصول عليه، أو عبارة عن نصائح عن كيفية السيطرة على الآخرين عن طريق الشخصية القوية.

ووجدت على مدار عدة أعوام، أن هناك من الرجال ومن النساء من يعدد بهدوء إلى استخدام أساليب وطرق أجنت وأشرت بالفعل، ليس فقط فى النجاح فى مسايرة الناس، بل وفى الحصول على ما يريدونه ويتقنون لأنفسهم أيضاً.

غير أن الغريب حقاً، أن العديد من تلك الأساليب والطرق التى استخدمها هؤلاء الرجال والنساء، كانت هى نفسها المكتوبة والمعروفة لسنوات عدة، مع وجود فارق واحد كبير، هو أنه لم يتم تطبيقها بصورة سطحية، أو باعتبارها مجرد حيل وألاعيب لتحقيق الهدف، لقد تم تطبيقها مع توافر عنصر آخر معها وهو: فهم الطبيعة الإنسانية.



## اعتماد المهارة على إتقان مبادئ أساسية معينة

تشبه المهارة في العلاقات الإنسانية المهارة في أي مجال آخر، في أن النجاح يعتمد على فهم وإتقان مبادئ أساسية عامة معينة، ولا يكفي أنه يتعين عليك أن تعرف ما تقوم به في أداء أحد الأعمال، بل أن تعرف السبب في قيامك بهذا الأداء.

لا تكن رجل النغمة الواحد. كل الناس على شاكفة واحدة فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية. غير أن كل شخص تصادفه يختلف عن غيره، ولو حاولت أن تتعلم بعض العيل للتعامل بنجاح مع كل فرد تقابله على حدة، فلا شك أنك ستعظم بمهمة ميتوس منها. تماماً مثل عازف البيانو إن وجد أن عليه أن يتعلم عزف كل لمن يطرده ، على أساس أنه جديد تماماً وفريد بأكمله.

وما يقوم به عازف البيانو هو إتقان بعض المبادئ المعينة، إنه يتعلم أشياء أساسية معينة عن الموسيقى، ويقوم بممارسة بعض التكريرات إلى أن يطور مهارته أمام لوحة المفاتيح، وعندما يتقن هذه الأشياء الأساسية يصبح بوسعه القيام بعزف أي قطعة موسيقية توضع أمامه، مع بعض التدريب والتعلم الإضافي. ذلك أنه رغم أن كل قطعة موسيقية بذاتها تختلف عن أي قطعة غيرها، إلا أنه لا يوجد في البيانو سوى ٨٨ مفتاحاً و ٨ نغمات في السلم الموسيقي.

وسواء كنت عازفاً للبيانو أو لا، فمن الممكن أن تتعلم بسرعة عزف «الوتر العذب» وضربه على البيانو، ويمكنك مع مزيد من الصبر أن تتعلم الضرب على كافة الأوتار، وأن تتعلم أن تنفذ كل غيرة على حدة، وأن تكون قائمة بذاتها متفصلة عن غيرها، وهذا ما يقوم بتقديمه عازف بيانو المفلات الموسيقية

(الكوشنرف). غير أن ذلك كله لا يجعل منك عازفاً للبيانو، ولو حاولت أن تقوم بتدريس كوشنرف بنفسك، فسوف يكون الفشل الزرع حليفك الذي يتبعك.

التشبيه في الناس فن وليس حيلة للممارسة. وهذا نفس ما يجري عندما تحاول أن تتعلم بعض العيل للتشبيه في الناس ثم تقوم بتطبيقها بطريقة آلية سطحية. إنك تمضي خلال نفس «العركات» التي يقوم بها الرجل أو المرأة معن لهم طريقهم للتواصل مع الآخرين، إلا أنه، وعلى نحو ما، لا تجد أن هذه العركات قد جاءت بنتيجة أو أثمرت. لقد قمت بعزف نفس النغمات إلا أنه لم يظهر الموسيقي أي أثر.

إن هدف هذا الكتاب ليس أن يعلمك العزف على بعض الأوتار اللثيلة ولكن أن يعلمك إتقان التعامل مع لوحة المفاتيح، إنه لا يسعى لأن يعلمك بعض (العيل) للتعامل مع الناس، ولكن أن يمنحك العرفة الثبينة على فهم الطبيعة الإنسانية، وعن السبب في تصرف الناس على هذا النحو الذي يقومون به.

إن الأساليب التي يقدمها هذا الكتاب قد تم اختبارها على آلاف الناس ممن حضروا «المسحاة الفاصلة بالعلاقات الإنسانية». إنها ليست تلك الأفكار البسيطة عن الكيفية التي ينبغي أن تتعامل بها مع الناس. إنما الأفكار التي صمدت لاختبار الكيفية التي عليك أن تتعامل بها مع الناس. إن كنت تريد أن تساهمهم، وإن كنت تريد أن تحصل على ما تبتغيه في نفس الوقت.

كننا فعلاً نريد النجاح والسعادة، لكن ذلك اليوم قد ولى ومضى. ذلك إن وجد أصلاً. عندما كان مطبوك أن تحصل على هاتين النغمتين بآرقام الناس على متحك ما تريد وتقلب والتسول من أجل الحصول على ما تريد ليس بالعال الأفضل. ذلك إنك لن تجد أي شخص يقوم باحترام، أو يرقب في مساعدة أي

إنسان يدمر الانحناء للغير، ويمضي في كل اتجاه بيد ممدودة، متسولاً حب الآخرين وتقديرهم.

إن الطريقة الوحيدة الناجحة للحصول على ما تريده من الحياة هي أن تكتسب مهارة التعامل مع الناس

### خلاصة الفصل الأول

- ١ - الحقيقة المؤكدة هي أن من ٦٦/ إلى ٩٠/ من كافة حالات الفشل في دنيا الأعمال هي الفشل الحادث في العلاقات الإنسانية
- ٢ - إن ما يسمى بمشاكل الشخصية، مثل الخوف والقلق والشعور بالذات، هي في الأساس مشاكل في التعامل مع الناس
- ٣ - تعلم بثقة مهارة التعامل مع الناس، وعندها ستقوم آلياً بتقديم نجاحك وسعادتك
- ٤ - نظم المبارء، الهامة المتعلقة بالتعامل مع الناس وعندها لن نكون محتاجاً للجوء إلى ممارسة القيل والالاييب.

### الفصل الثاني

#### كيفية إستخدام المسر

#### الأساسى للتأثير فى الآخرين

أثناء كتابتى لهذا الفصل، جاحتني الصحف وهي تعمل إلى قمتين تديوان ولكنه لا رابط بينهما، تتعلق القصة الأولى برجل قام بقتل إحدى النساء، ذلك لأنها ذهبت لتنام في الوقت الذي كان يتحدث فيه إليها، أما القصة الثانية فكانت عن غلام يبلغ السابعة عشرة من العمر ويمانى من وجود سنة بارزة ضفحة تطل من فمه، واعترف بأنه لم يكن يريد أن يقوم بالسرقه، إلا أنه كان يتعرض طول حياته لضحك الأولاد الآخرين عليه، وأنه إنما قصد فقط أن يثبت لهم أنه رجل ناضج.

تشير القصةان إلى لدى الذى يمكن أن يصل إليه الناس من أجل الدفاع عن نواتهم «الجريحة»، إن يوسعك أن تقوم بأحداث إصاية جسمانية لأحدهم، ويعتدورك أن تسرق بضاعته، ويمكنك أن تسب له تلفيات بكل أنواع الطرق، وأن تخرج من كل ذلك دون أن يصيبك شيء غير عاى، إلا أن الخطيئة التى لا تغفر، وذلك فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، هي أن «تسوس» على ذات أحد

الأشخاص. إن اللحظة التي تقوم فيها بالتقليل من كرامة شخص آخر والمط منه كإنسان، هي اللحظة التي توقع فيها نفسك داخل التناهي.

ولأن الذات الإنسانية تشكل ذلك الشيء الثمين لصاحبها، ولأن الإنسان قد يمتدح إلى مثل هذه الأبعاد المتطرفة من أجل الدفاع عما يعتقد تهديداً لذاته، فإن حركات «حب الذات» قد أصبحت من الكلمات الرديئة في اللغة.

### لنتخطو إلى الجانب الآخر من حب الذات

إن كان بالوسع الاعتراف بأن «حب الذات» يمكن أن يطلع الناس إلى القيام بأعمال حقاً غير منطقية ومفرية، فإنه بإمكانه أيضاً أن يدلعهم إلى التصرف بطريقة نبيلة لا تنقصها روح الشهامة والبطولة.

### ولكن ما هو حب الذات، على أي حال؟

ذكر الكاتب المشهور والمعروف بنشاطه الخيوي، «إدوارد بوك» أن ما يسميه العالم بالذات والغرور، ليس في الواقع سوى «شرارة مقدسة» تم زرعها في الإنسان، وأن أولئك الرجال والنساء الذين قاموا بإشعال الشرارة المقدسة داخلهم هم وحدهم القادرين يوماً على الإتيان بجلائل الأعمال.

وسواء أسميت الأمر .. كرامة إنسانية أو «شخصية» أو ما شابه ذلك، فإن شمة شيئاً هناك في أعماق قلب كل رجل وكل امرأة يتسم بالأهمية ويتطلب الاحترام. إن كل إنسان «فريد» في شخصيته، وله شخصيته المتفردة، وأقوى المواضع داخل كل شخص هو الاحتفاظ بهذا التفرد، والدفاع عن هذا الشيء الهام ضد كافة الأعداء.

وهذا هو السبب في أنك لا تستطيع أن تعامل البشر على أنهم آلات، أو مجرد أرقام في أحد السجلات، أو كجموع وحشود، ثم تهناً بعد ذلك بطريقة

المرجاء هذه. لقد فشل كل جهد تم بذله من أجل حرمان الكائنات الإنسانية من نصيبها في التفرد. إنه أكثر قوة من الجيوش ومعسكرات السجون، وثبت أنه أكثر قوة من لوردات الإقطاع الذين حاولوا تحويل الناس إلى عبيد وأقنان، وثبت أنه أكثر قوة من جيوش هتلر نفسه، وهو الذي هباً لنا المسرح لأرض الأحرار (أمريكا)، ولأعلان الاستقلال (الأمريكي). إنك لو قرأت هذا الإعلان بأمان فستجد إنه إعلان حقيقي عن استقلال الفرد. إنه يستمد قوته، ليس من مجرد أنه يقدم حقوقاً معينة لجموعة بذاتها من الرجال، ولكن من حقيقة إعلانه عن حقوق لكل الرجال لا يمكن التصرف فيها أو المسارمة عليها أو انتزاعها منهم.

ومن الجدير أيضاً، أن نلاحظ أن إعلان استقلالنا يضع القيمة الحقيقية للفرد على أساس أنها هبة من الله، وليس أي شيء آخر قد يكون الفرد نفسه قد قام بتعديده لنفسه. «إننا نعد هذه العقائات بمثابة حقائق توضح نفسها بنفسها من أن كل الرجال... قد منحهم خالقهم حقوقاً معينة لا يمكن التصرف فيها أو المسارمة عليها أو انتزاعها منهم.

ليس هذا كتاباً عن الدين، إلا أنه في التحليل النهائي لن يكون بإمكانك الفصل بين الدين والعلاقات الإنسانية، وما لم تؤمن بأن هناك الخالق الذي أسبغ على الرجال حقوقاً لا يسمح بالتصرف فيها، وأنها قيمتها الفطرية الطبيعية في نفوسهم، فإنك لن تستطيع أبداً أن تؤمن بالناس والبشر، لقد كان الشيوعيون يؤمنون أنه لا يوجد إله خالق، وعليه لم تكن الناس هي الأخرى تحظى بأهمية كبرى لديهم. إن «الفرد» لا يؤخذ في الحسبان أو الاعتبار منه الشيوعيين.

قال «مثنوي قيصري» ذات مرة: «إنك قد تقوم بممارسة علاقات إنسانية طيبة بصورة تلقائية وشغوية إن تذكرت أن كل فرد له أهميته».

وتلك هي أيضاً القاعدة الأساسية للاعتراز بالذات. إن الرجل (أو المرأة) الذي يشعر بأنه «شيء ما»، ليس بسبب ما يؤمنه من عمل أو بعدي براعته فيه، ولكن بسبب لطف الله وعنايته التي وعيته قيمة فطرية معينة. هذا الرجل (أو المرأة) يتطور لديه وينمو اعترازه بذاته بصورة صحية. أما من لا يدرك هذا الأمر فإنه يحاول أن يعطي نفسه تعبيراً عن طريق جمع المال أو الفوز بالسلطة، أو بورد إسمه في الجريدة، أو من خلال مائة طريقة أخرى. وليس ذلك فقط هو من نطلق عليه المعجب بنفسه أو المعتر بذاته، ذلك إن استخدمنا الكلمات في أسوأ معانيها - ولكن أيضاً ذلك الذي يعاني من جوع متصل لا يشبع لهذا الإعجاب والاعتراز، والذي هو سبب معظم المتاعب التي يصادفها هذا العالم.

### كلنا محبوبون لذاتنا: أربع حقائق عن الحياة

إن كنت تصدد التعامل مع الناس، سواء كانوا أطفالاً أو زوجات، أزواجاً أو رؤساء في العمل، عمالاً أو حتى مجرمين، فإنه من المفضل أن تقوم بحفر البطور التالية في ذاكرتك وأن تتصرف بمقتضاها:

- ١ - إننا كلنا محبوبون لذاتنا.
- ٢ - اهتمامنا أكثر بانفسنا عن أي شيء آخر في العالم.
- ٣ - إن كل شخص نلتقي به يريد أن يشعر بأنه «مهم» وأنه يشكل شيئاً ما.
- ٤ - هناك توفيق داخل كل إنسان لكي يحظى بتقبل الآخرين له، وذلك لكي يقدر على تقبله لنفسه وقبولها.

كلنا أسرى جوع حب الذات، ويحدث فقط عند إشباع هذا الجوع، ولو بصورة جزئية، أن تصبح قادرين على تسليان أنفسنا، وسحب الاهتمام منها لكي ننضمه إلى شيء آخر. إن الفرد الذي تعلم أن يحب نفسه هو وحده القادر على أن يكون كريماً وودوداً مع الآخرين.

### ما الذي يدفع الناس إلى الاهتمام بذاتهم والافتتان بها؟

الاعتقاد الذي كان قديماً، هو أن مشكلة الحب لذاته تكمن في رؤيتك لنفسك على أنها شيء كبير للغاية، وأنه يتمتع باعتراز مبالغ فيه بذاته، وأنه كان على الشخص الأثافي المهتم بنفسه أن يتفلى عن الظن الطيب في نفسه، وعندها يمكن أن يتحقق له الشفاء ما هو فيه وعنايته. وحتى قدماء المنظرين من علماء النفس، كانوا من أصحاب الاعتقاد أن الشخص المحب لذاته المعجب بنفسه، يتمتع بفكرة عالية جداً عن نفسه، وأن طريقة التعامل معه إما القيام بإرباكه وإحراجيه، أو بالعمل على إقناعه بخطر ممارساته، وانتزاع بعض إحساسه بأهميته من نفسه. وقد قام المجتمع بتجربة هذه الأساليب منذ مئات الأوامر عند التعامل مع المجرمين، وحتى إلى وقتنا الحاضر، نجد أن العديد من الأفراد يعمدون إلى محاولة استخدام تلك الأساليب مع الذين يقلقون في جانب الضد على النوم، ومن يصعب مسابرتهم، فير أن هذه التكتيكات لم تثقل أبداً في مهمتها. وأن كل ما نجمت فيه هي دفع الشخص الآخر لأن يكون أكثر عدوانية واكتساب ذاته لصلاسية أكبر.

والسبب في فشل تلك الأساليب بسيطة، ويرجع الفضل في كشف هذا الأمر إلى عمل علماء النفس «الأكليينكيين» الذين قاموا بدراسة تاريخ حالات بعض الناس (المعقوبين وليس المنظرين)، وبحثنا تعرف الآن، ودون أدنى شك، أن الشخص المهتم بذاته المعجب بنفسه، لا يعاني من «قيصر» في الاعتراز بالذات.

بل إنه لا يتمتع سوى بالقدر القليل جداً منه، فعندما تكون على علاقة طيبة مع نفسك تكون على علاقة طيبة مع الآخرين.

بلغ المدي «بوتاردو أو فرستريت» إلى قولها، إن كل مثال (وحيد قائم بذاته) يصبر من خلاف الفرد مع نفسه، وعن خلافه مع الآخرين، قد أثبت أنه جوهر مشكلة تحتاج إلى اعتزاز حقيقي بالذات، وأن علاج كل حالة إنما يتألف من إستعادة هذا الاعتزاز بالذات وهويته. وأن المرء بمجرد أن يبدأ في الاكتثار قليلاً من حبه لنفسه، يصبح قادراً على حب الآخرين أكثر قليلاً، وأنه بمجرد تغلبه على سطوة الزلزم على نفسه، يصبح أقل إنتقاداً للغير وأكثر تسامحاً مع الآخرين.

ولقد توصل أساتذة علم النفس الاكلينيكي والتجريبي، بعد دراساتهم لآلاف حالات كافة أنواع المشاكل التي صاغت أناس (حقيقيين)، أن الجوع للإعجاب بالذات شيء يشمل التكون كله، كما أنه أمر طبيعي تماماً مثل الجوع الغذائي. وأن طعام الذات مثل طعام الجسد ويقوم بنفس الغرض الذي يؤديه الغذاء بالنسبة للجسد، ألا وهو الحفاظ على النفس، إن الجسم يحتاج إلى الطعام لكي يستمر في البقاء، أما الذات أو «الفرعية المستفردة» لكل إنسان فتهتاج إلى الاحترام والقبول والاحساس بالاكتمال.

الذات التي تعاني الجوع ذات متدنية. تكوننا المقارنة بين الذات والمعدة إلى طريق طويل في اتجاه تفسير سبب تصرف الناس على النحو الذي يقومون به. إن المرء الذي يتناول ثلاث وجبات طيبة يوماً لا يفكر إلا قليلاً في معدته، ولكن مع هذا المرء يحيا دون طعام لفترة يوم أو يومين حتى يعاني من الجوع العقلي وحتى تبدأ شخصيته بالتكامل في التفكير، إنه يميل وقتها إلى التحول من شخص كريم مرح حلو الطبع، إلى شخص آخر يميل إلى الشراسة والمشاكسة والنكد،

كما أنه سيصبح أكثر انتقاداً للغير، وإن يجد شيئاً مرضيه، ويؤثر في وجوه الناس، وإن يجد فيه وجود محبيه بجواره وإبلاغه أن كل مشكلته ليست سوى «مرعبة بمعدته»، وأن عليه أن يبعد فكره عن معدته، وأن يخلص عقله منها، كما أن يجدى معه إخباره بأن عليه أن يقلل من التفكير في نفسه، وأن يفكر أكثر في الآخرين، على أنه لا توجد سوى طريقة واحدة يستطيع بها أن يتغلب على «التركيز المدي»، أو التخصر في المدة، وهي الخضوع إلى مطالب الطبيعة من أجل البقاء، لقد وضعت الطبيعة فريضة داخل كل كائن حي تقول له: «إن ما يأتي أولاً هو أنت واحتياجاتك الأساسية، إن عليه باختصار أن يأكل وأن يراعى أمر احتياجاته الأولية، حتى قبل أن يكون قادراً على الاهتمام بأي شيء آخر».

نجد الأمر نفسه، وإلى حد كبير مع الشخص المهتم بذاته، فمن أجل تواجد شخصية صحيحة معافاة طبيعية، تطلب الطبيعة قسراً من قبول الذات وتقبلها، وليس من القيد القيام بترويج الشخص المهتم بذاته ومطالبته بالآ يشغل فكره بنفسه، إنه لا يستطيع أن يبعد فكره عن نفسه إلا إذا تم اشباع جوعه إلى الإعجاب بالذات، عندها فقط يستطيع أن يقوم بإبعاد اهتمامه عن ذاته، وتوجيه الاهتمام إلى صله وإلى الآخرين واحتياجاتهم.

### الاعتزاز المتواضع بالنفس

### يعنى الاحتكاك والمتاعب

عندما يصل الاعتزاز بالذات إلى درجة مرتفعة يصبح من السهل المسيرة مع الناس، وقتها يكون المرء في حالة انبساط وكرم وتسامح، ولا تنقصه الرغبة في الإنصات إلى آراء الآخرين، لقد قام برعاية احتياجاته الأولية وأصبح قادراً على التفكير في احتياجات الآخرين، لقد باتت شخصيته في منتهى القوة، وفي

وضع آمن بما يمكنه حتى من النفوس في بعض النقاط، وأصبح يوسع حتى أن يرتكب الأخطاء أو أن يكون على خطأ، أحياناً. ويوسع الاعتراف لنفسه بأنه قد ارتكب خطأ، بل ويمكن أن يتقبل النقد أو التهوين من شأنه بل وأن يتجاوز بنفسه عن ذلك ويهمله، ذلك أن مثل هذه الأشياء لا تشكل سوى شيء ضئيل للغاية بالنسبة لاعتزازه بذاته، ذلك الاعتزاز الذي يملك منه الكثير بالفعل.

وثمة حقيقة معروفة تماماً ألا وهي إنه من الأسهل التعامل مع أشخاص القبة من التعامل مع الصغار، وهناك قصة يحكونها عن جندي في الحرب العالمية الأولى، الذي صرخ في وجه من أمامه قائلاً: أطلقوا هذا الكبيريت القعين، ولم يكن من أمامه سوى الجنرال «بلاك جاك بيرشنج» وعندما تعلم وهو يقدم إعتذاره، قام الجنرال «بيرشنج» بالترتيب على شفه وهو يردد: حسناً فعلت يا بني، ولك أن تسعد أنني لم أكن «ملازم ثان».

إن وضعية الجنرال لا تتهدد بملاحظات عسكرى، يمكنك أن تكون قليل القلبية إن قلت من شأن نفسك.

عندما يكون الاعتزاز بالذات متواضعاً وعند درجة متدنية، تنقاطر الاحتكاكات والتعاب وتتوارد بسهولة، وعندما يكون في درجة متدنية للغاية، يصبح من الممكن لأي شيء أن يشكل تهديداً حقيقياً، وهذا هو نفس ما حدث عندما قام أحدهم بفتح امرأة لأنها ذهبت إلى النوم في الوقت الذي كان يعاندها فيه، فلو كان اعتزازه بذاته بالقدر الكافي ويشتم بمدرجة كافية من الارتفاع لما اتخذت هذه الإهانة مثل هذه الأبعاد بالنسبة إليه، ولو كان هيبى السابعة عشرة يتمتع بما يكفي من الاعتزاز بالذات، لما قام بسرقة إحدى محطات الضمة كي يثبت لزملائه أنه رجل ناشع.

وبالنسبة للشخص الذي يتمتع بقدر متدني من الاعتزاز بالذات، تبدو له حتى مجرد النظرة الناقدة أو مجرد الكلمة الواحدة الجافة بمثابة الكارثة نفسها، وما يسمى «بالنفوس الحساسة» والتي ترى أن هناك شيئاً ما مستتر أو ترى معنى آخر مقصود، حتى في أي ملاحظة بريئة تجري أمامهم، إنما تعاني من اعتزاز متدني بالذات، كما أن الشخص الاستعراضي كثير المبالغة والتفاخر، يعاني هو الآخر من اعتزاز بالذات متدني الدرجة.

كيفية فهم البطيخ، حتى الشخص المتعطرس الذي يحاول «أن يلزمك مكانك»، أو يريد أن يشعر بك بشك أدنى منه، يعاني هو الآخر بالفعل من رغبة المتدني في نفسه. ويمكنك أن تسترعب سلوكه إن وضعت شيئاً في عنقه: أولاً، إنه في حاجة ماسة إلى زيادة ومضاعفة أهميته، وأنه يحاول تحقيق ذلك عن طريق التغلب عليك. ثانياً، إنه يشعر بالنفوق، وأن اعتزازه بذاته عند هذه الدرجة من التدني التي تدفعه إلى اعتبار أن أي تفوق لك عليه في أي شيء يكفى تماماً لتدمير هذا الاعتزاز بذاته. ورغم أنه لا يعرف حقيقة أنك سوف تنفذ على إحساسه بأهميته، إلا أنه أعجز من أن يتنزه هذه الفرصة، فهو لا يستطيع مع تدني دفاعاته، أن يواجهك كرجل لرجل على أسس متساوية، ذلك لأن المخاطرة المتعلقة هنا ستكون مخاطرة كبيرة للغاية، وعليه فإن الاستراتيجية الأمنة الوحيدة التي يمكن له أن يستخدمها هي أن يلزمك مكانك قبل أن تلزمه أنت مكانه، الأمر الذي يرى فيه إهانة لكل شجرة العائلة.

إن فهمك لطبيعة النفس البشرية سوف تساعدك في التعامل مع كل هؤلاء الناس ممن يعانون من تدني الاعتزاز بالذات، كما أن فهمك الطريقة التي يتصرفون بها سوف تساعدك على تطوير استراتيجيتك للتعامل معهم.

وعندما نترك أن الاعتزاز المتدني بالذات يقلق وراء الاحتكاكات والمتاعب لأصحابها، فإنه أن تعدد إلى زيادة تلك المتاعب بمحاولة التعرف لهم، والتدني أكثر وأكثر بمدى امتزاجهم بذواتهم. إن عليك وقتها أن تتعاطى السفيرة والملاحظات المثكمة، وألا تحاول الدخول في مناقشات معهم، ذلك إنك لو انتصرت عليهم فيها، فإنه تزيد من سبب وصيدهم النفسي أصلاً، من الاعتزاز بالذات، وتدفعهم إلى أن يكونوا أكثر صمعية في التعامل معهم من ذي قبله. وهذا هو البعد النفسي وراء الملاحظة المعروفة: إكسب المناقشة والخسر الصلقة.

### كيف تحول الأسد إلى حمل وديع

هناك طريقة واحدة فعالة للتعامل مع مشيرى المتاعب:

ساعد الآخرين على أن يحبوا أنفسهم أكثر

قم بأشباع جوعهم لتوكيد الذات، وعددها سوف يتوقفون عن الزمجرة في وجهك والعدة والجهلاء معك.

وعليك أن تتذكر أن الكلب الجائع كلب خسيس دنيء. أما الكلاب التي تتلعق بالشبع فنادراً ما تسعى للمراكمة. وفي الأيام الضواري كانوا يقومون بتجويج الكلاب المتعابرة... مدة يوم أو يومين قبل الجبارة، وذلك لكي تصبح من الكلاب البدينة فعلاً. هذا السر للعلاقات الإنسانية الناجحة لا يجرى فقط مع مشيرى المتاعب، ولكنه يشر أيضاً مع الناس العاديين، فيمكن لأي شخص أن يصبح أكثر تجارياً وأكثر تفهماً، بل وأكثر تعاوناً، ذلك إن قمت بأشباع وتغذية ذاته، ليس بالتقليل للكتاب ولكن بالإشادة الصادقة والثناء الحق.

حاول أن تقوم بالبحث عن أشياء صغيرة تستطيع بها أن تشيد بالآخرين وتهنئهم عليها. إبحث عن النواحي الطيبة فيمن تتعامل معهم، تلك النواحي التي

يمكنك أن تثنى عليها وتدفعهم بحسبها. عليك أن تشكل نفسك عادة تقديم التهنئة للجرى في كل يوم. عليك بملاحظة مدى التهمة والسلاسة التي أصبحت عليها علاقاتك مع الآخرين.

ومن جانبنا، سندخل بك في الباب الثاني من هذا الكتاب في حالات محددة من الكيفية التي تستطيع بها أن تقوم بتطبيق هذه المعرفة بالطبيعة الإنسانية في المواقف الحياتية لكل يوم. لكن لا تنتظر منا التفاصيل، ذلك أنه عليك أن تبدأ من الآن في التفكير «بإخلاص» في طريقك الخاصة من أجل تطبيق مبدأ : ساعد الآخرين على أن يحبوا أنفسهم أكثر. ولا تحاول أن تطبق تلك المعرفة بطريقة متعالية، فترفعك سينكشف أمرك، وأدعواك المتعالي سيحول الأمر إلى عداوة.

عليك بتذكر هذا القانون الأول في العلاقات الإنسانية أثناء مطالعتك لبقية هذا الكتاب. وسوف تجد ممتداً خلال العديد من تاريخ الحالات المقدمة فيه فيما بعد، وهو ما سيمكنك من إدراك السبب في أن الأساليب المختلفة المقدمة فيه تنتج وتؤدي بالفضل.

ويمكننا أن نخص القانون الأول للعلاقات الإنسانية على هذا النحو: «في القالب يتصرف الناس (أو يفشلون في التصرف) لكي يقوموا بتحسين نواتهم الخاصة بهم». وإذا قمت بمحاولة العمل على إقناع شخص آخر بالتصرف على نحو معين، وبدا أن المنطق والعقل سوف يفشلان معه، عليك بمشحه «سبباً» من شئته أن يحسن صوت «الأناء» أو ذاته لديه، وطالما طالبيت بالالتجاء إلى العقل في موازنة الأمور وإلى «التفعل» مع الأطفال، إلا أنه إذا تعلق الأمر بدفع الناس إلى التصرف على نحو معين، فإن كلمة «التفعل» ثابت تحنى خلق «السبب» الذي من شئته أن يقوم بتحسين صورة الذات أو «الأناء» في نظر أصحابها.

## هذا المبدأ نفسه ينتج أيضاً مع الأطفال والمثلك

إنه مبدأ ناجح مع الزوجات، ويجدى أيضاً مع الأزواج والأطفال والضيقات وموظفي الفنادق، وحتى مع المثلوك.

عندما أراد الجنرال «أوجولثوري» أخذ التصريح من ملك إنجلترا لتأسيس إحدى المستعمرات بالدنيا الجديدة (أمريكا)، استعرت محاولات لعدة أسابيع جرب فيها كافة المناقشات النطقية مع الملك. لم يكن الملك مهتماً بالأمر، وناشد «أوجولثوري» إنسانية الملك، وقدم كل أنواع المناشدات التي أرفق بها عدة أسباب وجيهة، إلا أن ذلك كله لم يحرك الملك في شيء. وأخيراً قرر «أوجولثوري» أن يغير من إستراتيجيته، وبدأ في إشتاعه التالي مع الملك بمحاولة الترويج لفكرة أنه سيكون من الرائع لإنجلترا أن يكون لها مستعمرة في الدنيا الجديدة، وما أمجده من شيء أن يوضع العلم الإنجليزي فوق أراضي جديدة.

وكان أن رد الملك - ولكن لنا مستعمرات موجودة بالفعل في الدنيا الجديدة.

وأجاب «أوجولثوري» حقاً يا سيدي، لكن أياً منها لم يجر تسميتها باسمك.

وكان أن سهر الملك ليلتها وهو يدون ملاحظاته، ويعددها لم يكتف بإعطاء التصريح والإذن بإقامة مستعمرة جديدة تحمل اسم «جورجيا»، بل أنه قام بتحويل العمالية كلها، وأكثر من ذلك ساعد على تعميرها بالسكان بإرساله كل من يراهم من الذين كانوا يدينون لنتاج بالأموال.

## قدم للأخر سبباً شخصياً كي يساعدك

منذ فترة ليست بالبعيدة، كنت في إحدى المدن الجنوبية حيث كان يعقد أحد المؤتمرات القومية، وحدثت أمور غير متوقعة بالنسبة لأسامي إضطررتني إلى التوقف هناك، وأخذت في البحث عن فندق سيق لي أن نزلت فيه. وأخذت

طريقي وسط الجمع الممتد والمزحم حول مكتب استقبال الفندق حيث كانوا يبحثون عن أماكن لهم هم أيضاً.

وبادرني الموظف: «لورد باليس» كان يتبعني عنيك أن نعلمنا بمقدمك قبل مجيئك، أخشى ألا يكون هناك ما أستطيع أن أقفله في مثل هذه الظروف.

وكان ردى: وأخبر أن الأمر يشكل مشكلة، لكنني أعرف أنه لو كان هناك أي رجل فندقي مسئول في هذه المدينة ويستطيع التصرف فلن يكون سواه. وعلى ذلك لن أقوم بالمزيد من البحث طالما كنت معك - إن لم توفق في الحصول على غرفة لي فيوسمى أن أسخط نفسي أن أنام في الحديقة.

وأجاب الرجل: حسناً، لكني لا أدري، لكن انتظر لمدة خمسين دقيقة ودعني أرى ما إذا كنت أستطيع أن أتذكر أي شيء أو أفعل أي شيء لك.

والفاجأة، أنه تذكر وجود إحدى غرف المعيشة الصغيرة والتي تتفتح بلكات فاخر ويتم استخدامها لعقد المؤتمرات غير الرسمية، والتي يمكن أن تتحول بسهولة إلى غرفة للنوم كاملة بحماها، ذلك لو أدخلنا إليها أحد الأسرة الاحتياطية، وحصلت على الغرفة وحصل هو على الأحاساس بالذات واستطاع أن يحسن من صورة ذاته عن طريق البرهنة لكبتها «إن كان يوسع أحد أن يقوم بالهمة، فيوسمى أنا أيضاً أن أقوم بها».

## خلاصة الفصل الثاني

١ - كننا محبوب لقواتنا.

٢ - إننا أكثر اهتماماً بأنفسنا عن أي شيء آخر في العالم.

٣ - إن كل شخص تلنقي به يريد أن يشعر بالأهمية ويسته بشكل شيئاً بالفعل.



- ٤ - هناك جوع داخل كل إنسان إلى قبول الآخرين له.
- ٥ - الذات الجامعة ذات دنيئة خسيصة.
- ٦ - إعمل على إشباع جوع الآخرين للاعتراف بالذات وسوف تجدهم تلقائياً وقد صاروا أكثر وبدأ ومحبة.
- ٧ - «أحب جارك كما تحب نفسك»، ويقول علماء النفس أننا حالياً إننا لم تحب نفسك بالفعل بمعنى التمتع ببعض الإحساس بالاعتراف بالذات واعتبارها، فمن المستحيل عليك أن تشعر بالوحدة تجاه الآخرين.
- ٨ - تذكر أن : الاعتراف المتواضع بالنفس يعني الاحتكاك والمتاب.
- ٩ - ساعد الآخرين على أن يحبوا أنفسهم أكثر، وذلك تجعلهم أسهل في الصابرة.
- ١٠ - يتصرف الناس أو يمشلون في التصرف غالباً من أجل القيام بتعويض لواتهم أو «الأثناء الفاصلة» بهم.

### الفصل الثالث

#### كيف تستفيد من مشكلاتك غير الظاهرة

كل إنسان مليونير في علاقاته الإنسانية، على أن المشاة الكبرى هي أن الكثيرين منا يقومون بشغرين هذه الثروة أو يتصرفون فيها ببخل شديد، بل إن ما هو أسوأ من ذلك إنهم لا يدركون أنهم يملكونها أصلاً.

حدث خلال الحرب العالمية الثانية أن بات الناس أسرى الجوع للحم، وكان اللحم نادراً وقيماً، وعلى ذلك أصبح الجزار أكثر الشخصيات المحبوبة شعبياً في كل المجتمع.

ويحدث في كل يوم من حياتك أن تكون على اتصال بأولئك الناس من الجوعى الذين يحتاجون إلى الطعام والغذاء الذى بمقدورك أن تقدمه إليهم.

إلا أن أكثر أنواع الجوع المتواجدة على المستوى الكونى هو ذلك الجوع إلى الإحساس بالأهمية، والشعور بقيمتك الشخصية كإنسان من قبل الآخرين، وأن تكون مقبولا لديهم، وأن يحسوا بوجودك.

وأنت في مقدورك أن تقدم المزيد للاعساس بالقيمة الشخصية للطرف الآخر، ويوسعك أن تجعله يحب نفسه أكثر قليلاً، كما أن بإمكانك أن تجعله يحس بتقديره وتقبله.

وباختصار عليك الفبر الذي تغذى به هذا الجوع الانساني.

### حاول التخلص من شريكك.

أسرع طريقة لتصين علاقاتك الإنسانية، هي أن تبدأ في التخلي عن الثروة التي تمتلكها، لا تكن بغيلاً خيالها ولا تكثر، ولا تحاول أن تتوهم بذلك تقدم شيئاً أو جميلاً، إن الأمر أن يكتلك شيئاً ولن تحتاج إلى القوف بشك قد تستهلكها كلها، ولا تحاول أن تسام فيها أو تقايض عليها، ولا تحاول كذلك أن تقدمها كرشوة لناس كي يمتنعوا ما تريد، عليك بالتخلي عنها بلا تحفظات، وعندها لن يكون لك أن تلقى بلمصوح حصوك على ما تريد من الآخرين، إنك إن نشرت هذا الخبر على الملأ، فإنه سيعود إليك على الدوام أضعافاً مضاعفة.

### كل منا جائع لهذا الطعام

إياك أن ترتكب خطأ الاعتقاد بأنه لجود أن الشخص ناجح أو مشهور فلا يكون "سناً" على ذلك، حاجة إلى الشعور بالأهمية.

إن حسن السجايا والأدب وما نسميه بالسلوك، إنما تعتمد كلها على هذا الجوع الشامل للناس للاعساس بأنهم يتمتعون بقيمة شخصية.

إن حسن السجايا والأدب ليست سوى طرق نعترف فيها ونقر بأهمية الشخص الآخر.

هل تتذكر تلك العناوين الصعلبية، التي ظهرت عندما جاء أحد رؤساء الوزراء الأجنبية للقاء بومع مع أحد الوزراء في واشنطن، وكان عليه أن يجد

طريقة إلى مكتبه وطلبوا منه أن يدلي باسمه في سكرتارية مجلس الوزراء، ثم ترك لمدة خمس دقائق بعد حلول وقت الموعد؟ وهل تذكر تلك العاصفة التي قامت داخل البوارج الدبلوماسية، عندما غادر رئيس الوزراء الأجنبي المكان بهوء بعد انقضاء الدقائق الخمس وهو يردد: إتنا سوف نلتقي به فيما بعد؟

ترى هل كان وقته شيئاً إلى هذا الحد الذي لم يستطيع فيه الانتظار لنفسه دقائق؟ هل يمكن لشهور من العمل الدائب من أجل إقامة علاقات طيبة مع تلك البلد الأجنبية، أن تمحى بسبب مثل هذا الأمر البسيط من الواقع أن خبراء الدبلوماسية كانوا من هذا الرأي وذلك إن حكمنا على طريقة «هرولتهم» وإسراعهم «لتعديله الوضع ومعالجته».

### الخاصية التي تتمتع بها مع كل البشر في العالم

يختلف شخص كل من يقرأ هذا الكتاب عن الشخص الذي يجاوره ويخالع فيه أيضاً، إنك تحيا بطريقة مختلفة، وتكل بطريقة مختلفة، وترد على الماييس بطريقة مختلفة، وتعب أشياء مختلفة، إنك باختصار تختلف عن غيرك، إلا أن هناك شيئاً وجيداً تشترك فيه جميعاً معاً.

فكلنا لا نحتاج فقط إلى الاعساس بأنهميتنا، وإنما نحتاج أيضاً إلى الاعساس بأن الآخرين يمتدحون بوجودنا ويقررون بأنهميتنا، والحق إن ما نحتاجه هو أن يقوم الآخرون بمساعدتنا مع الاعساس بأنهميتنا، وأن يساعدونا على توكيد إحساسنا بقيمة الشخصية، ذلك أن مشاعرنا الخاصة تجاه أنفسنا إنما هي، وإلى حد كبير، انعكاسات للمشاعر التي يصرها الآخرون لنا (أو يبدو أنهم يعملونها لنا) ويكرنونها عنا، وإن تجد واحداً في المليون من البشر قادراً على الاحتفاظ بذكرياته وقيمه (وهما الشيطان

الضروريان لوجودهم السيئ)، إن كان كل من يقابله يعمد إلى معاملته كما لو أنه غير موجود أو عديم القيمة.

وهذا ما يقصر ما يسمى بـ «الأمر البسيطة» إن «البسيطة» هذه التي تبدو كأنها تصرفات لا أهمية لها يمكن لها أن تؤدي إلى هزات وخفجة في مجال العلاقات الإنسانية.

ويعد ذلك كله يمكنك أن تقول: وماذا تعني خمس دقائق؟ في الواقع إن خمسة دقائق كفترة زمنية لا تشكل أي أهمية بالمرّة، ولكن المهم هو ما عبرت عنه وحكته في مثل هذه الظروف التي مرت فيها. إن الانتظار لمدة خمس دقائق قد قالت، أو يبدو أنها قالت: إن هذا الموعد ليس بذات أهمية كبرى بالنسبة إليّ، وإنني أعد اللقاء معك مجرد عمل روتيني، وإنني لا أعلق أي قيمة على مقابلته.

هل قدر لك أن قرأت أبداً ما يسمونه الأسباب التي يقدمها الناس عند طلب الطلاق؟ إن بعضها يبدو مسلياً للغاية.

«إنه دائم البخل في النساء السنوات في كل مرة أخرج فيها معه».

«إنه يجد متعة في الإعلان لكل شخص عن الصداقة التي أتصف بها في صرف النقود».

«إنها تعتمد إحراق الخبز الذي أتناوله في كل صباح لا لشيء إلا لأنها تعرف أنني أكره تناول الخبز المحروق».

«إنها تخلق من عملية إطعام القطعة قضية كبيرة قبل أن تنهى لتقديم الطعام إليّ».

أشياء تبدو بسيطة، وليس كذلك؟، إلا أنها عندما نشكر بصورة لانهائية، وتواصل إبلاغ وإسماح «إسماح» الطرف الآخر فكرة أن: هذا يشبه لك أنني لا أعتد أنك ذات أهمية، تتحول هذه النقائض إلى أشياء مبهلة بالفعل.

وعليك أن تتذكر أن الأمر لا يحتاج سوى لشرارة صغيرة لأحداث الانفجار الضخم، وأن الأشياء البسيطة التي تقوم بها أو تقاها يمكن لها أن تسبب سلسلة من ردود الفعل التي يمكن لها أن تتحول إلى انفجار نرى «إنساني».

### عليك بالاعتراف بالآخر ووجوده

في مجالات التعامل الدبلوماسية مع الأقطار الأخرى نسمع عن الحكومات التي تتحدث عن «الإعتراف» بقطر آخر، أو «إسماح» بالإعتراف عليه، إن «الإعتراف» يعني اعتبار الخطر الآخر محسن النية وأخذ حكومته على أنها هي الحكومة الصحيحة والعقيدة.

هذا الدرس في علاقتنا الدبلوماسية، علينا أن نستفيد منه مع البشر الآخرين، فلنكون ناجحين في التعامل مع الآخرين، علينا أيضاً أن نعترف بهم كبشر يشعرون بحسن الطوية، وكأفراد حقيقيين لا يتقصر شيء.

لقد وجد «ج.س. ستيفل» بعد تحليله للعديد من الأبحاث أن الأسباب الحقيقية للقلق بين العاملين عموماً كانت كالآتي:

١ - القشل في تدعيم اقتراحاتهم وأخذها على محمل الجد.

٢ - القشل في تصحيح المظالم.

٣ - القشل في الحصول على التشجيع.

٤ - انتقاد العاملين أمام الآخرين.

٥ - الفصل في سؤال العاملين عن أرواحهم.

٦ - الفصل في إبلاغ العاملين بالتقدم الذي يحرزونه.

٧ - المسؤولية والمجازلة.

لاحظ أن لكل من هذه الأسباب علاقة بالفشل في الاعتراف بالقيمة العاملين، إن الفصل في تدعيم اقتراحاتهم يقول: إن عملكم ليس له أهمية كبرى والفشل في تصحيح المظالم يقول: إنه لا أهمية لكم وأن تطلعاتكم لن تصل إلى شيء، وعلم جرا

### ثلاث طرق تدفع الناس للشعور بالأهمية

١ - فكر في أن الآخرين لهم أهميتهم.

أول قاعدة - وأيسرها في التطبيق هي ببساطة أن تقوم بالقناع نفسك مرة وإلى الأبد، أن كل الآخرين مهمين، افعل ذلك وستجد أن موقفك هذا قد تسرب إلى الطرف الآخر، حتى وإن لم تحاول تسريبه، علاوة على ذلك: إن هذا التصرف يلغي الحاجة إلى الانسحاب إلى الميل والالاميع وتضع علاقاتك الإنسانية على أساس يتسم بالإخلاص. ويوسعك أن تجرب القيام بالميل والالاميع إلى آخر العمر، إلا أن ذلك لن يجدي شيئاً لك، خاصة إن كنت تقوم بمعارضتها عن طريق اساتك القابح أسفل خديك. إنك لن تستطيع أن تدفع الطرف الآخر إلى الشعور بأهميته في وجودك إن كنت تشعر في سرك أنه لا شيء أو غير موجود بالرة.

ثم ما هو الشيء الذي هو أكثر أهمية من البشر على سطح الأرض؟ وما هو الشيء الذي يداخلك في الأهمية عليها؟

### السبب الواضح في أن لكل أهميته

يقول الدكتور «ج. ب. راين» من جامعة «ريوك»، «إن معاملتنا للناس تعتمد بوضوح على ما نعتقد فيهم، تماماً كما هي معاملتنا لأي شيء آخر، وأي طريقة أخرى غيرها لن تكون بالطريقة الذكية. إن مشاعرنا تجاه الناس إنما تعتمد على أفكارنا عنهم، ومن معرفتنا بهم، وكلما زاد اتجاهنا إلى النظر إلى إخواننا في الإنسانية على أساس أنهم أنظمة طبيعية حاسمة مثل الإنسان الآلي (الروبوت) أو الآلات أو العقول الالكترونية. زادت إمكانية السماح لأنفسنا بالتعامل معهم بقلعة لا رحمة فيها ولثانية معينة، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، كلما زاد تقديرنا لحياتهم العقلية باعتبارها شيئاً فريداً في الطبيعة، واعتبارهم شيئاً أكثر أصالة وإبداعاً من مجرد علاقات المادة الضخمة في عصر الفضاء، كلما زاد عندها اهتمامهم بكم أفراد، وكلما زاد ميلنا إلى احترامهم وإلى وضع أرواحهم ومشاعرهم موضع الاعتبار، وعندها تكون تعاملاتنا فيما بينهم قد ارتفعت إلى مستوى من الاهتمام المتبادل ومن الفهم والزمالة المتبادلة.

إن أكبر من يؤثر من الرجال والنساء، في الآخرين هم أولئك الذين يؤمنون بأهمية هؤلاء الآخرين ويرون فيهم أشخاصاً مهمين بالفعل

### ٢ - قم بملاحظة الآخرين

هنا مرة أخرى قاعدة بسيطة إلا أنها أساسية.

هل خطر لك أن فكرت أبداً في حقيقة أنك لا تلاحظ سوى تلك الأشياء التي يهيك أمرها؟ الواقع إنك لا تشاهد سوى واحد في المائة مما هو

حواله. إنك تشتت انتباهك تلك الأشياء المهمة لك فقط. إن خمسة أفراد ممن يقومون بالتجول في نفس الشارع في عصر أحد أيام الأحد، من المحتمل لهم أن يشاهدوا وأن يلاحظوا خمسة أشياء مختلفة، لأنهم ببساطة من أصمغاب إهتمامات مختلفة. فالتاجر الزائر يقوم بملاحظة المحلات ويحسب داخل عقله الإيجار الذي يتعين على كل محل أن يدفعه. أما مغاول الأرضة فيلاحظ الحالة التي عليها الرصيف، ويرى أنه في وضع محزن يستوجب الإصلاح. أما زوجته فتلاحظ الملابس الجديدة المروضة في واجهة المحل. وابنة البالغ من العمر ثمانية أعوام تفرى العماد الذي يطير حوله ويتعنى إن كان بمقدوره اصطاده، وفلم جرا.

### كيف تدفع الناس إلى العمل بجهد أكبر

إننا، وبلا وحي متاء، نشارك أننا لا نلاحظ سوى ما هو مهم بالنسبة إلينا.

وعلى ذلك، فعندما يربطنا أحدهم فإنه بذلك يقدم «مجالسة» إلينا. فهو يقول لنا إنه يعترف بأهميتنا، وهو بذلك يقدم نعمة كبيرة لروحنا المعنوية. وعندما يعترف الغير بأهميتنا تصبح أكثر وداً وأكثر تعاوناً، وبالفعل نعد إلى القيام بتأدية العمل بجهد أكبر.

وهناك دراسة علمية لا تزال تحتفظ بوجهها ودلائها كان قد أجراها أساتذة علم النفس بجامعة «ميتشجن» فركز «أن أريور» لمراجعة الأبحاث في عام ١٩٤٩. كان العلماء يسعون إلى معرفة الأسباب التي تدعو الناس إلى العمل بصورة أكثر جدية وما يدفعهم إلى تقديم الانتاج الأكبر والأفضل، ووجدوا أن مشرف العمال الذي يهتم بأمر من يشرف عليهم، ويعنى بكل من يعمل تحت إمرته، هو الذي يحصل منهم على إنتاج أكبر

كما يستطيعه ذلك النوع المتسلط من الرؤساء الذين يدفعونهم دفعاً إلى العمل بجهد أكبر بطريقة متعصبة.

وقالت «شيرة العلوم» التي سجلت هذه النتائج «إن الضغط من أجل الانتاج قد ينتج أمره ولكن إلى حد ما، إلا أنه يمكن تحقيق التوصل إلى أفضل النتائج، إذا ما تم إطلاق عوامل البيع والتعريف الداخلية للعامل. من القدرة على التعبير الذاتي عن نفسه وعن آرائه، إلى التمتع بالاحساس بقيمته الشخصية، فالمرء يعمل بصورة أفضل إن تمت معاملته على أساس أنه شخصية لها قيمتها، وعلى أساس تمتعه بقدر من الحرية بالنسبة للطريقة التي يؤدي بها عمله، والسماح له باتخاذ قراراته بنفسه.

### كيفية الاحتفاظ بالعاملين

حدث خلال الحرب العالمية الثانية، أن عانت مؤسسة «هارور» لتصنيع، في مصنعها القائم في «ماريون» «برجيتيا» من ارتفاع نسبة تغير وتبدل العمال وعدم استقرارهم في مكانهم، وشكلت عملية استبقاء العمال في مراقبهم مشكلة حقيقية للمؤسسة، وكان أن عمد رئيسها إلى استجلاب أحد العلماء النفسيين لملاج الموقف، وجاء العالم النفسى الملم تماماً بأمور الطبيعة الانسانية بإعداد برنامج من شأنه أن يمنح الاهتمام الفردي لكل من موظفي المصنع على حده، وترسيب الاحساس لدى كل منهم بأن الشركة نفسها تعترف وتذكر ما يمثل كل واحد فيهم إليها. بداية، كان يتم عقد مقابلة الموقف الجديد مع أحد رجال شئون العاملين بالشركة والذي كان يقوم بتقديم شرح عام للصورة الكاملة عن إنتاج

المصنع، وكيفية تناسب وظيفة هذا الموظف الجديد داخل إطار هذه الصورة العامة، ويعدّها يتم تقديم هذا الموظف إلى أحد المستشارين التقييمين بالمصنع، والذي كان يقوم بنور الزميل المرافق للموظف أو العامل الجديد. كان يقوم بشرح وتفسير وظيفة الوظائف الجديد، ويقوم بتقديمه إلى الزملاء في العمل، كما كان يقوم بتعليم «حبايا» العمل له، والذي حدث بعد ذلك أن انخفض معدل انتقال العاملين وهجرتهم إلى ما يقرب من درجة الصفر.

### أحد الأسرار في عملية مساهمة الأطفال

يتوق الأطفال الصغار إلى تحقيق البروز لأنفسهم وإلى إحساس الغير بوجودهم. «أنتظري يا أماء، انتظري...» و«أبي، تعالي وشاهدني»، من الجمال الشائعة جداً والتي يصاحبها الوالدان مع الأبناء. إن «جوني» الصغير لا يسعد بمجرد الذهاب إلى السباحة، إنه يريد من «بابا» أن يأتى وأن يشاهده وهو يسبح. إن تلك الصيحات لفت الانتظار، صيحات حكيمة غيرة ومباشرة.

إلا أن الأطفال يسعون غالباً إلى لفت النظر إليهم بطرق أكثر دهاء، فقد تجد الصغيرة «سوزي» أن الطريقة المضمونة للفت نظر أمها إليها وإسباغ الإهتمام عليها، هي أن تقوم برفض تناول الطعام عند الجلوس إلى المائدة، ولو حدث أن فشل «جوني» في دفع أمه وأبيه إلى النظر إليه ومتابعته، رغم كل الجهد التي يبذلها، فإن الأمر قد يصل به إلى حدود التشرف الذي لا لزوم له كأن يلجأ إلى تعظيم الحسباح، أو أن «يلوى» ذراع أخته.

### كيفية معالجة شقاوة الأطفال

تقول لنا الخبرة المعرفة في شئون العلاقات العائلية، الدكتورة «روث باربي» إن حوالي ٩٠٪ مما يسمى بالشقاوة في الأطفال الصغار، لا يزيد ببساطة عن كونه طريقته في لفت النظر إليهم، وذلك عندما ينجون عن التمتع بالاهتمام بهم، يأتي من الطرق الأخرى، وتقول إن معظم الشقاوة والكثير مما يسمى بالعارات السيئة مثل مص إصبع الإبهام والتبول اللاإرادي، يمكن علاجها كلها بسرعة، بأن نعود ببساطة إلى منح الطفل المزيد من وقتنا له والمزيد من الاهتمام به، وهذا كل ما هناك.

ولعلماء الجريمة أقوالهم. إنهم يقولون إن العديد من الجرائم، وخصوصاً الكبيرة المثيرة منها يرتكبها أولئك الذين لم يستطيعوا أبداً أن يشبعوا نطفهم إلى لفت الأنظار إليهم، وعلى ذلك يخرج المجرم للقيام بشيء إستعراضى مثبور بشكل مادة لعنوين الصفحات الأولى في الجرائد، ويقول لنفسه بعد ذلك: الآن يمكنني أن اعتقد أن الدنيا سوف تلف على رأسها وتلقى بالاً إلى وتشعر بوجودي.

### أكثر شكاوى الزوجات والأزواج شيوعاً.

يجري من حين إلى آخر عمل إستطلاعات لرأي الأزواج والزوجات لمعرفة أكثر «الشكاوى» شيوعاً من أحد العسكريين ضد العسكري الآخر.

والذي تجده، وبصورة لا جدال فيها، تصدر عملية «الفشل في لفت النظر»، بصورة أو أخرى، لقائمة الشكايات، ولا يستطيع الكثير من الأزواج فهم سبب شعور الزوجة بأن أحاسيسها قد جرحت لأنهم فاتهم

أن يلاحظوا ارتدادها لفستان جديد أو أنهم لم يحسوا بشريحة شعرها الحديثة، كما أن الزوجة تلمن بأن فشل الزوج في ملاحظة وجود آفة جديدة على رأسها، لا يعني سوى أنه لا يهتم بها أصلاً أو حتى يعني بالنظر أو النظر إليها، وأنه لا يوليها أي عناية خاصة أو إلتناء، وهذا يعني بدوره أنها لا تشكل له تلك الأهمية التي تدفعه إلى ملاحظتها والنظر إليها عن كثب.

### كيف تمنع عملاوك فهمك

أحد أنجح البائعات ممن أحرقهم لا تعتمد أبداً إلى سؤال أي من عملائها: ما هو الغاس الذي ترتدين؟

إنها بدلاً من ذلك تقترب من العميل وتتنظر إليها وهي ترد: دعنا نرى، لا بد أنك تستخدمين مقاس ١٤ تقريباً، وتشعر العميل بالارتياح، ذاك لأنها حثيت بمن يلحظها ولفتت انتباهه، إنها تشعر بالارتياح وإن لم تدرك السبب في ذلك بنفسها، وإذا كانت العميل من النوع الذي يتشم بالسمعة ويستخدم مقاس ٤٦، فإن على البائعة أن تقول «تفمين» حوالي مقاسين آخرين أصغر، حتى تقول السيدة السمينة بنفسها: لا إنتي أستخدم مقاس ٤٦، وعندما تبدو البائعة دهشتها وهي ترد: حسناً إنه لم يخطر ببالي هذا المقاس بالرة. (أي أن حجم العميل يبدو أصغر بكثير مما هو عليه بالفعل، وهو نوع من المجاملة الخفية).

إن البائعة هنا تستخدم نفس القاعدة لكن بطريقة عكسية، وذلك من طريق عدم الملاحظة المتعمدة لما يقلل من إحساس الطرف الآخر بنفسه وأهميته.. ورشاقتة!

### فهمك بإلقاء الضوء على الجميع

عندما يكون تفاعلك مع إحدى المجموعات، حاول أن توجه الاهتمام إلى كل فرد في المجموعة بقدر ما يكون ذلك في الإمكان والاستطاعة، وإذا كنت تتعامل مع أحد الرجال برفقة زوجته، عليك بتوجيه بعض الاهتمام إلى الزوجة، لكن لا تبالغ في ذلك وتوجه كل ملاحظاتك إليها، حيث أن ذلك من شأنه أن يشعر الزوج نفسه بغيابته، لكن لا تتجاهلها أيضاً، عليك أن تبدي إحساسك وإعترافك بوجودها، ولو تم ذلك، ستجد أنها سوف تعمل على ترويح أفكارك لدى زوجها وتزكيتها.

وإن كنت تتعامل مع إحدى اللجان، أو مع مجموعة أخرى من الأشخاص، فعليك على الأقل أن تتفكر في الإقرار والاعتراف بوجودهم كاتفراد، تطلع إليهم فرادى عندما يتحدثون وعندما تتكلم أنت، وأيضاً لا تبالغ في ذلك، فإني لو فعلت فسوف تثقل بمثل هذا التصرف من أهمية رئيس أو قائد المجموعة الذي عليك أن تزيد من قدر أهميته الفاتنية، بإشعاره بذلك تعترف وتحس به كقائد لهم، إلا أن الأمر يقتضي إحتياجك إلى مساندة الجزء الأعظم من المجموعة وتوايأهم الطبيعة تجاهك، وليس إلى مساندة وتوايأ الرئيس وحده، والذي يؤثر الدغشة أن المطلوب فقط مجرد جرعة بسيطة من الاهتمام بكل فرد لكي تدفعه إلى الإحساس بذلك تمدد شخصاً مهماً له وزنه واعتباره.

### ٢ - لا تتعال على الناس

القاعدة الأساسية الثالثة التي تسكن الغرف الآخر من إدراك أنك تعترف بأهميته، تتطلب شيئاً من العذر والعناية، فإنت، ولكونك إنسان تتمتع

بنفس الحاجة إلى الشعور بالأهمية مثل أي إنسان آخر. عليك بمثابة ملاحظة الأمر بنفسك لضمان أنك لا تستخدم هذه الحقيقة الأساسية عن الطبيعة الإنسانية، في غير مصلحتك.

والحقيقة الأساسية عن الطبيعة الإنسانية التي نتعامل فيها هي ببساطة، إن كل إنسان يحتاج إلى الشعور بالأهمية وإلى الإحساس بأن الآخرين يقرّون ويعترفون بأهميته. إن هذه الخاصية في الطبيعة الإنسانية سمة حيادية في حد ذاتها، ويوسعك أن تستخدمها من أجل مصلحتك أو ضدّها، تماماً كالسكين عندما تستخدمها في وضع الزبد فوق القيقز أو تستخدمها في قطع خبزك.

إن الإغراء قائم دائماً، عند تعاملنا مع الآخرين، عندما نعلم إلى ترك الانطباع بأهميتنا في نفوسهم، إننا، برعي منا أو بدون وعي نرغب في الاستفادة من الانطباع الجيد، ككثرة وسيلة، فنحن نحكي أحدهم عن ولية فائحة أقامها، فالذي نفكر فيه من فورنا هو ولية أخرى أكبر وأعظم ولو قص علينا أحد قصة لطيفة نفكر في الحال في قصة أخرى نفوقها إمتاعاً. إننا في الغالب مشغولين<sup>١</sup> لترك الانطباع في الشخص الآخر بأهميتنا لدرجة إننا قد ندفعه إلى الشعور بالفضة من أجل أن يبدو نحن في صورة أكبر مما نحن عليه في الواقع. قد يقول الطفل الصغير «جيمي» «إن أبي قادر على إلحاق الهزيمة بوالدك»، كما أن والد «جيمي» نفسه قد يرتكب نفس الخطأ، وإن كان بكلمات أخرى مغايرة. وذلك عندما يتحدث مع جاره في نفس شارع.

وهناك قاعدة بسيطة من شأنها أن تساعدك على التغلب على هذه «العقبة»، وهي أن عليك لتذكر هذه العقبة التي أمكن إثبات صحتها :

«إنك تريد أن تترك انطباعاً جيداً في نفس الطرف الآخر، إلا أن أمثل طريقة تم اكتشافها لترك الانطباع في نفس الطرف الآخر هي أن تجعله يدرك أنه قد أثر فيك، وأنه قد ترك انطباعاً في نفسك.

عليك بأن تحبطه علماً بأنه قد ترك الانطباع عنه لديك. وسوف يعدك ويعتبره وقتها ولحداً من أدنى خلق الله وواحداً من أكثر الناس أديباً ولطفاً، فبعض قلوبهم في حياته على الإطلاق، ولكن لو حاولت أن تتعالى على الغير وكان ذلك «أود، نعم، أو» من المؤكد أنك لا تتوقع مني أن أصدق ذلك». فاستجد أن اليقين قد تملك من أمامك من أنك مجرد شخص أحق لا يدري مايدور من حوله

قام الفتي «جودوكيس» بتحديد موهدين مع إثنين من الفتيات. كانت إحداها تجلس وتتحدث إليه وهو يحكي لها عن وظيفته وعن طموحاته وعما قد أنجزه وما يريد أن يقوم به. وكانت الفتاة تجد في ذلك متعة لا تعادلها أي متعة أخرى. كانت تجلس إليه مشدودة مفتوحة الفم تقريباً وتردد عليه: «ما أروع ذلك»، أو «كيف بالغه أمك أنك تفعل ذلك». أما الفتاة الثانية فكانت تقول: «أوه، ليس هذا بالشئ العظيم. إنني أستطيع أن أقوم بما هو أفضل من ذلك بنفسى».

ترى أي الفاتنتين تلك التي يمكنها أن تترك انطباعاً أفضل؟ أيهما تلك التي سيروي «جود» فيها أنها الأروع والأذكى؟

إن متحك الشخص الآخر الإحساس بالأهمية، وتمكنه من معرفة أنه ترك انطباعاً عنه لديك، وإنك قد تأثرت بهذا الانطباع، لن تخسر معه شيئاً. ولن يسلب منك شيئاً. إن قمت به، ولا يعني ذلك أيضاً أن عليك القيام بشئ له وماهنته، أو أن تتحني له وتصبح ذليلاً معه. إن ذلك يعني



ببساطة أن عليك أن تقوم باحترامه وأن تدفع الشعور إليه بته الشخص الصحيح المناسب.

كيف تعرف على الوقت الذي عليك فيه القيام بتقويم الآخر؟

العادة: إنه عندما نقوم بمعارضة وتقويم شخص آخر، فلا يكون ذلك بغرض تسوية أي مشاكل حقيقية أو تصفية أي حسابات بيننا وبينه، ولكن فقط لأجل زيادة إحساسنا بالأهمية على حساب هذا الشخص الآخر.

وهناك قاعدة أخرى جيدة يمكن إستخدامها - وهي أن تسأل نفسك قبل معارضتك لأحد الأشخاص: هل هناك أي فارق فعلاً إن كان هذا الشخص على صواب أو على خطأ؟

لو قال هذا الشخص إن البنديقية ليست مشمونة بطلقات الرصاص، وأنت تعلم أن الطلقات موجودة فيها، هنا عليك أن تعارضه.

وإن قال إن الزجاجة تحتوي على طلاء للأظفار، بينما تعرف أنها تحتوي على النيتروجين والأكسجين، هنا عليك أن تقوم بتصحيح والتقويم.

أما إذا قال إننا على مسافة ٨٢ مليون ميل من الشمس، فما الفرق الحقيقي الذي يمكن أن ينتج لو كان هذا الرقم غير صحيح، ما لم تكن أنت من طماء الغلك أو الرياضيات حيث يشكل الرقم الرقيق المضبوط فرقاً مقلداً بالنسبة إليك.

لا تحاول الانتصار في كل المارك الصغيرة

منذ فترة ليست بعيدة، قمت بتناول العشاء مع أحد أصحاب المطاعم الصغيرة وأحد المحاسبين البارزين. وخلال محادثتنا قال رجل المطعم:

«إنني لا أحاول تكوين ثروة كبيرة من المال ذلك أنك لو حققت مائة ألف دولار، فإنك تدخل نفسك ضمن شريحة الـ ١٠٪ خسرات، وبالتالي لن تترك لك الحكومة سوى ١٠ آلاف دولار لكي تحتفظ بها لنفسك، بينما لو حققت ٢٠ ألف دولار، كان لك أن تحتفظ لنفسك بمبلغ ١٥ ألف دولار.

وهنا نظرت إلى المحاسب وقد تملكنتني الدهشة من هذه المعلومات القلوية. كان المحاسب رابط الجأش دون أن يظفر له رمش مما سمع. على أنه حديث بعد ذلك أن سألته: «فلماذا لم تقم بتقويم هذا الرجل وتصحيح معلوماته؟» وكان أن رد: «قد يدهشك «بالبس» أن أقول لك إنني لم أسع إلى تقويمه من طريق تصحيح معلوماته الفاسدة، لأن ذلك ببساطة لم يكن يخدم أي غرض سوى دفعة إلى الشعور بالفسالة. ثم أي فارق ذلك الذي يمكن أن ينتج إن قمت بتصحيح معلوماته أو لا، إنه يريد أن يؤمن بما يقول، فلقدعه يؤمن بما يريد. لو كان هذا الرجل قد حقق مائة ألف دولار سنوياً وكنت أنا من يعد له عوائد الضريبة على دخله، لكنت قد عدت إلى تقويمه وتصحيح معلوماته، وطالما أنه لم يحقق هذا الدخل ولم يترقب على ذلك أي شيء، سوى حديث الأنا وحشر نفسه واختياراته في الموضوع، أقول إذا كان الأمر كذلك، فلماذا أعبأ أو أهتم به بالمرّة؟»

### خلاصة الفصل الثالث

١ - لا تكن بشيلاً في إشباع الجوع للإحساس بالأهمية.

٢ - لا تقلل من شأن التصرفات المهذبة البسيطة مثل احترام المواعيد. إننا بمنح هذه الأشياء البسيطة نضمن احترامنا بأهمية الطرف الآخر. وبما

يؤسف له أننا أكثر تأدياً مع الغرباء من أهاليينا. حاول أن تعامل عاشتك وأصدقائك بنفس الطريقة المهنية التي تعامل بها الغرباء.

٢ - اعمل على تذكر نفسك أن الآخرين لهم أهميتهم وأنهم بالفعل ذو أهمية، وسوف يتسرب موقفك هذا إليهم.

٣ - عليك أن تبدأ من اليوم بتعميق ملاحظتك للغير، عليك الاهتمام بالكبير والصغير واجعلهم جميعاً يشعرون بأهميتهم.

٤ - لا تتعامل مع الآخرين، ولا تحاول زيادة إحساسك بأهميتك الذاتية عن طريق دفع الآخرين إلى الإحساس بالشعور بشاكاة أنفسهم.

## الباب الثاني

### كيفية السيطرة على

### تصرفات الآخرين ومواقفهم

يحترق هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الرابع :

كيف يمكنك السيطرة على تصرفات الآخرين ومواقفهم .

#### الفصل الخامس :

كيف يمكنك خلق انطباع أولي جيد في نفوس الآخرين.

## الفصل الرابع

### كيف يمكنك السيطرة على

### تصرفات الآخرين ومواقفهم

هل تتذكر قصة «سفينجالي» ذلك المتوهم المغناطيسي الذي سيطر على تصرفات وسلوك الآخرين بواسطة القوى الغامضة؟

قد يدهشك أن تعلم أننا جميعاً، وكل طريقة الخاصة، تتمتع بشيء ما مثل «سفينجالي»... لكن ليس المقصود بذلك امتلاكنا لمثل تلك القوى الغامضة، كالتنويم المغناطيسي في تأثيرها على الآخرين، لكن في أن كل منا يمارس بالفعل السيطرة على تصرفات ومواقف الآخرين، غير أن المشكلة الوحيدة في الأمر هي أننا لا نعرف أننا نمارس هذه القوة، وأنتا نستخدمها في الغالب ضد أنفسنا وليس من أجلها.

وقد يعارض البعض فكرة «السيطرة» على تصرفات الآخرين وأفعالهم، إلا أنك إذا استوعبت قانون علم النفس الذي أود أن أحكي لك عنه في هذا الفصل، فستجد أنه لا مجال لنا للاختيار بالفعل، فكل منا يقوم بالتأثير باستمرار على أولئك الذين نحتك بهم كما تقوم بالسيطرة على تصرفاتهم أيضاً، والاختيار

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

الوحيد المتاح لنا هو: هل نستخدم ذلك من أجل الخير أم من أجل الشر؟ وهل نستخدم ذلك لمصلحتنا أو ضد مصلحتنا؟

ومثال على ذلك: أنه قد تمتلكك الدهشة عندما تعلم أن حوالي ٩٠٪ من الحالات التي عوملت فيها معاملة غير مهذبة وتم فيها زجره، حيث تصرف فيها الغير منك بطريقة غير لائقة، كنت أنت نفسك من سعى إلى ذلك وطلبه لنفسه. لقد كنت مسيطراً على تصرفات الطرف الآخر، وكنت في الواقع من طلب منه أن يعاملك على هذا النحو غير المهذب.

كيف تتبنى الموقف والتصرف الذي تريد للطرف الآخر أن يعبّر به لك .

هناك قانون في علم النفس يدفع الإنسان للاستجابة والقيام برد فعل يتفق ويمثل تماماً نفس الموقف والتصرف الذي أخذ بها الطرف الآخر أصلاً، ولا يوجد غموض أو إبهام في هذا الأمر، سوى تلك النتائج الدهشة التي تخرج بها عندما تبدأ في وضع هذا القانون موضع التطبيق. إنك تشعر بأن النتائج معقولة وتفسح للمنطق؛ فكل منا يريد أن يقوم بعمل الشيء المناسب. وكل منا يريد أن يرتقي إلى مستوى المناسبة التي يتواجد فيها، ونحن نقوم بأداء أدوارنا في الحياة تبعاً للمسرح الذي وجدنا أنه قد أعد لنا للقيام بهذه الأدوار عليه، وهناك حافظ ما لاشعوري يدعونا إلى أن نصعد بثقتنا من مستوى الآراء التي يبدو أن الآخرين يكوّنونها عنا، أو حتى أن نهبط عن هذا المستوى أيضاً.

وإنّ إن قررت مسبقاً، أن شخصاً معيناً سيكون من الصعب عليك أن تتعامل معه، فسيكون اقترابك منه مشوباً بالروح العدائية التي تساندها القبضات والعنفية التي انقبضت على نفسها استعداداً للتعاكس معه. وأنت عندما تفعل ذلك، فإنك بالفعل تجهز له المسرح لكي يقوم بأداء دوره. وتراه وقد

ارتفع بنفسه إلى «مستوى المناسبة»، ويقوم بأداء الدور الذي حددت أنت له القيام به. وتخرج من الأمر باقتناعك بأنه فعلاً شخص شرس صعب المراس، دون أن تدرك أن تصرفاتك ومواقفك هي التي أدت به إلى أن يكون كذلك.

إن ما نراه في تعاملاتنا مع الآخرين ليس سوى مواقفنا وقد انعكست اليها في تصرفاتهم. وهذا الأمر يشبهك تقريباً عندما تقف أمام المرأة، إن البشعة، ابسم الرجل الذي يطل عليك في المرأة، وعندما تلقي بتكشيرة تطالعك نفس التكشيرة. وعندما تقوم بالصياح ترد عليك المرأة بصياحك. إن القليلين فقط هم من يدركون مدى أهمية هذا القانون في علم النفس ومدى الانضباط في حدوث الأمور المتوقعة ودقتها. إن الأمر ليس مجرد حديث غيب عن الكيفية التي على الناس أن يتصرفوا بها، ثم إنه بوسعنا أن نلغذ هذا القانون إلى أحد المعامل النفسية وإجراء الدراسة المحايدة عليه، مثله مثل أي قانون طبيعي آخر.

عندما يصبح أحدهم في وجهك، عليك برد الصياح في وجهه.

في تعاون مع البحرية الأمريكية، قامت وحدة أبحاث الكلام بكلمة «كينيون» بإثبات أنه عندما يتعرض أحدهم للصياح في وجهه فإنه لا يستطيع أن يفعل شيئاً سوى أن يرد على الصياح بصياح مماثلة حتى لو عجز عن معرفة أو مشاهدة مصدر الصياح الأصلي نفسه.

ولقد أجريت الاختبارات على الهاتف وآلات الاتصالات الداخلية لتحدد أفضل درجات ارتفاع الصوت لتوجيه التعليمات والأوامر. كان التحدث بوجه أسئلة بسيطة، وكان يوجه كل سؤال بدرجة مختلفة من نبرة الصوت. وكان أن جاءت الإجابات جميعها بنفس درجة نبرة الصوت الذي تميز بها كل سؤال ثم توجيهه، فعندما كان السؤال بوجه برقة كانت الاجابة في مثل نفس الرقة، وعندما كان يتسم بالزبحق، كانت الاجابة «زاعقة» هي الأخرى.

وعلى ذلك ، فالنتيجة الطريفة التي خرجت بها الاختبارات هي إكتشاف إنه لم يكن يوسع الأفراد المطلقين للأستهة سوى أن يتكروا بدرجة نبرة صوت موجهة الأسئلة. ومع كل ما بذلوه من محاولات، فإن درجات نبرة صوتهم كانت ترتفع أو تنخفض في تناسب دقيق مع ارتفاع أو انخفاض نبرة صوت موجهة الأسئلة إليهم.

### كيفية السيطرة على غضب الآخرين

ستطيع بالفعل أن تستخدم هذه المعرفة العملية في أن تبقى الشخص الآخر بعيداً عن الغضب، ذلك إن بدأت في استخدامها في وقتها. ويعتد هذا الأسلوب على حقيقتين معروفتين في علم النفس، إحداهما هي تلك التجربة التي فرغنا لتونا من شرحها: إنك تسيطر على درجة نبرة صوت الشخص الآخر عن طريق درجة نبرة صوتك أنت. أما الحقيقة الأخرى فهي ما إذا كنت قد تحدثت بصوت مرتفع لأنك شعرت بالغضب، أو أنك أصبحت تشعر بالغضب لأنك قد تحدثت بصوت مرتفع. الأمر الذي يشبه تماماً ذلك السؤال العائد: ما الذي جاء قبل الآخر الدجاجة أم البيضة؟ (إن الأمر يمكن أن يحدث من أي من الاتجاهين)، على أن هناك شيئاً مؤكداً هو أنه كلما زاد ارتفاع نبرة صوتك كلما زاد غضبك. ولقد برهن علم النفس على إنك إن احتفظت بصوتك هادئاً فإن يلوغ الغضب، ولقد قبل علم النفس الحقيقة العلمية التي تقول أن: الإجابة الهادئة تبعه الغضب.

ويعرفك لهاتين الحقيقتين ييات في امكانك السيطرة والتحكم في إنفعالات الشخص الآخر إلى درجة مغلقة. وإن وجدت نفسك في موقف يدعو للانفجار، أعنى أي من تلك المواقف شديدة التوتر التي يبدو أن الأمر يخرج فيها عن السيطرة في كل دقيقة تمر عليه ، عليك أن تلجأ سداً إلى خفض درجة صوتك

والاحتفاظ به هادئاً ورفيقاً. إن ذلك سوف يعمل فعلاً على دفع الطرف الآخر إلى الاحتفاظ بصوته هادئاً ورفيقاً، وإن يمكنك عندما أن يصبح غاضباً أو متعللاً طالما احتفظ بصوته عند درجة هادئة ورفيقة. أما لو انتظرت حتى يصبح الطرف الآخر في حالة من الغضب، فالأمر أن يجدي شيئاً عندئذ، إلا أنه يوسع أن تحول دون غضبه قبل وصول هذا الغضب اليه من الأصل ، وذلك باتباع هذا الأسلوب تحديداً .

### الحماس مُعِد

هل تريد للآخرين أن يتحمسوا لأفكارك وللبيانات التي تقوم بتسويقها، وللمطلة، إنن عليك بتذكر هذا القانون في علم النفس والذي يقول :

قم لنفسك بتبني الموقف والتصرف الذي تريد للطرف الآخر أن يقوم بالتعبير

عنه

الحماس أنشط في عدواء من مرضى المصيبة. وهكذا الحال مع اللامبالاة واتعدام الحماس. هل حدث لك وأن دخلت أحد المحلات وصابت الموظف فيه وقد تغلفهم الكسل وكساهم في مواقفهم، ورأيتهم وقد علت وجوههم نظارة مثلية بالسأم واللامبالاة؟ وهل حدث أن سألت موظف المبيعات سؤالاً عن البضائع المعروضة، وكان أن أجاب عليك بكل اللال : « لا أعرف »، وهي الإجابة التي تحمل ضمناً في ثنائياها : « وأكثر من ذلك فأنتي لا أعيا ولا يهمني شيئاً » .

من المؤكد أنه إن يرغبك هذا الرد وإن تعبه، ومن المؤكد أنك ستفادر المتجر دون أن تشرى شيئاً، ودون حتى أن تعرف بالضبط السبب في ذلك. خلل الأمر، على أي حال، وسوف تجد أن الموظف قد استطاع دفعك إلى اللامبالاة أنت الآخر. بل وسبب منك أي اهتمام كان من الممكن أن يكون متواجداً لديك في

البدائية، وربما تردد لنفسك بطريقة لا وافية: «حسناً، إن كان من يقوم بهيج البضائع لا يزيد حماسه عن مثل هذا القدر بالنسبة لها، فمعنى ذلك أن هذه البضائع لا تستحق مني أيضاً أي تعمس لها.

### كيفية اغتيال المبيعات

حدث منذ فترة قريبة أن ذهبت إلى قسم الأجهزة الرياضية بأحد المتاجر الكبرى بنية شراء «ستارة» لصيد الأسماك مع «بكرة» الخيط الخاص بها. والعلف، فانا لست بصائد للأسماك وأن ما حدث هو أنني قرأت عن تلك البكرات وخيطها وبمعت بعض الأشياء البسيطة منها مما أثار اهتمامي وتعلقني، غير أن عدم الاهتمام الذي بدا من الموظف المختص، جعلني أهدل عن رأيي.

سأكنه: «هل هذه الخيوط ببكراتها الدوارة حقاً يعمل الشجرة التي تتمتع بها؟

وكان رده: «أعتقد ذلك، ثم إن لكل إعتقاده»

- ألا تعجبك؟

- إنني لا أعرف أي شيء عنها.

- هل تتمتع بالشعبية والإقبال عليها؟

- البعض يقومون بشراها، إنني ببساطة لا أعرف، والذي أفهمه أنها جيدة بالنسبة للهواة لأنها لا تترد اليهم.

وكانت النتيجة النهائية هي أنني غامرت المكان دون أن أشتري شيئاً. وخرجت وأنا أريد لنفسى: «لا بد وأن هناك خللاً فيها وإلا كان معنى إلى محاولة بيع إحداها لي».

وبعد عدة أسابيع حدث أن كنت في «فلوريدا» وباتت لي فرصة القيام بصيد السمك في عطلة نهاية الأسبوع.

وخرجت إلى أحد المحلات الصغيرة وسألت المقيم فيه أن يرزوني بالسترات الخاصة بصيد السمك.

رد على الرجل من خلف مكتبه: هل تريدنا ببكرة الخيط الدوارة؟ قلت له: لا أترى، لكن هذا النوع في الغالب للهواة فقط، أليس كذلك؟

ورمقني الرجل بنظرة ثابتة وسألني كم قضت الدهشة عليه: سيدي، ألا تحب استخدام بكر الخيط في الصيد؟

- حسناً، إنني لم استخدمها قط من قبل.

- إن أي شخص لا يستخدمها لابد وأنه يحمل حجراً في رأسه بدلاً من العقل.

كانت هذه هي إجابته الماسمة والقاضية.

هذا الرجل بالطبع لن يتاح له أبداً أن يفلح بأي... ميدالية. في ديبلوماسية التعامل، إلا أن حماسه الصريح والخلص للصيد مع بكرات الخيط قد محى تماماً حدة كلماته القاطعة ووظائفها. لقد غرق في حماسة الأمر، وأغرقتني معه، وكان كل الذي استطلعت أن أقلعه هو أن أطلق ضحكة لاقول بعدها: إنني أعطيت ستارة ببكرة الخيط معها.

هذا الأمر يقدم مرحلة أخرى من السيطرة على تصرفات الآخرين: إنك لن تستطيع بيع أي شيء لأي إنسان ما لم تكن متحمساً أصلاً لهذا الشيء الذي تبيعه، فعندما تكون متحمساً ويعرف من أمامك بحماسك، فإنه سوف يريد

الشيء ويرغبه، أمضى خطوة أخرى في الأمر، وأملًا لنفسك بالعماس لفكرة أن من أمامك سيقيم بالشراء منك، وتستعد أنه تقريباً قد وجد نفسه مندفعاً بالفعل إلى شراء ما تقدم أنت ببيعه وتتعمس له.

إن أفضل شهادة صادقتني للبرهنة على أنك بإمكانك أن تسيطر على حماس الآخرين هي كتاب «فرائك بتجر» كيف صنعت بنفسك من الفشل إلى النجاح في عملية البيوعات. كان «بتجر» يمثل الفشل نفسه حتى سن التاسعة والعشرين، لقد كان أن يموت جوعاً عندما حاول في البداية أن يبيعاً على عملية المبيعات، وبعدما شرع بالقصد في أن يحول نفسه إلى شخص متمسك لعمله، لقد توقف عن محاولة دفع الآخرين لكي يكونوا متمسكين لما يعرضه عن طريق الهجوم المباشر عليهم. لقد عمد بدلاً من ذلك إلى التركيز على حماسه هو، وعندما أصبح متمسكاً، وممتلاً بالعماس وجد أن الآخرين قد أصبحوا كذلك معه، وكان أن أقبلوا على الشراء منه. وبغض الرجل في طريقه لكي يصبح واحداً من الناجح رجال البيوعات الذين استطاعوا هذه البلاد أن تنجهم في تاريخها كله.

### الثقة تولد الثقة: كيفية الاستفادة منها إلى أكبر مدى

كما تستطيع أن تدفع الآخرين إلى التمسك، عن طريق تمسكك أنت، فإنه يمكنك أن تدفع الآخرين إلى الثقة بك وفي مشروعتك عن طريق تصرفك معهم بطريقة وثقة.

والطريقة المحزنة، إلا أنها صائقة، هي أن العديد من الرجال من أصحاب القدرة المتوسطة أو دونها يصلون إلى مدى أبعد من ذلك الذي يخلق غيرهم من أصحاب المواهب البارزة، لا شيء إلا لأنهم يعرفون كيفية التصرف بطريقة وثقة.

لقد أدرك القادة العظام أهمية التصرف بطريقة وثقة. وتابليون، الذي قد لا يقدم مثلاً طيباً على العلاقات الإنسانية الطيبة من نواحي عدة، كان يدرك بالفعل سحر السلوك الواثق وعمل على إستخدامه إلى حدود لا نهائية. فبعد الفشل الأول له، عندما أرسلوا الجيش الفرنسي في أثره، لم يعمد إلى الهروب أو الاختفاء، إنه، بدلاً من ذلك، ذهب إلى لقاءهم بكل جرأة وجسارة، تصور رجلاً وحيداً أمام جيش بائس، إلا أن ثقته «الواقية» بنفسه من أنه سيد الموقف، رغم كل شيء، قد أدت له بالعجائب. لقد تصرف الرجل كما لو أنه يتوقع أن يتلقى الجيش الأوامر منه، والذي حدث أن سارت الجنود من خلفه بالفعل، وكان هو في مقدمتها، يوقدها.

### تاريخ هيلتون

كان «كونراد هيلتون» في سنواته الأولى يتمتع بالثقة في نفسه أكثر مما كان يتمتع به من مال، بل الحقيقة أن كل مشكلته لم تكن تتعدى سمته في الاحتفاظ بكتلته، وقدرته على إلهام الآخرين لتتبع بنفس الثقة التي كان يشعر بها تجاه خطته ومشروعاته، ولم يكن يعيا بالمصاعب والعقبات، بل كان يتصرف على أساس أنه من المستحيل بالنسبة له أن يفشل. وقد ألهم سلوكه هذا الآخرين، مثل السحر، الاعتقاد بأنه لا يستطيع فعلاً أن يفشل، وكان أول فندق «درجة أولى» إستطاع «هيلتون» أن يمتلكه قد بدأ بما يقل من ٥٠ ألف دولار من ماله الخاص، وعندما جاءته أمه وهو بعد مشروعه وساقته عما يفعل، رد عليها بأنه يخطط لإقامة فندق كبير بالفعل، وكان أن سألته: ولكن من أين ستأتي النقود؟

وكان أن أجابها: إنها هنا (قال ذلك وهو يخط على رأسه)، وقد إستطاع باستغلال كل الموارد الممكنة، من توفير نصف مليون دولار كراس مال للمشروع.

وعندما قدم له المهندسون تقديراتهم لتكلفة الفندق الذي يشيد إقامته، قالوا له: إنه سيتكلف على أقل تقدير مئيل مليون دولار. وكان أن رد عليهم: هيا أعدوا التصميمات.

بدأ هيلتون في بناء الفندق عملياً دون أن تكون لديه أدنى فكرة عن من أين ستأتي التكلفة لاثامته، ولأنه لم يكتف بالعميل عن إنشاء فندق بمئيلون دولار، بل تصرف بالفعل على أساس أنه يعني ما يقوله بالفعل. جاء الآخرون وهم مقتنعون بأن: «كوني يستطيع أن يغطيها» وهكذا قاموا باستثمار أموالهم معه.

وهنري فورده نفسه قام بتمويل شركته إلى حد كبير في أيامها الأولى، من خلال استخدامه لسلوكه الواثق من نفسه. وعندما كان المستثمرون والدائنون يفتنون عليه ويظهرون أمامه، كان يعرفهم بطريقة أو بأخرى بقيمة الأموال التي يمتلكها والثخلة لديه نقداً، بل ولم يكن يعبأ ببلائهم أن كل الأصول الخاصة به عملياً هي أصول نقدية. لقد استند ظهر هذا الرجل إلى الجدار أكثر من مرة، إلا أنه يتصرف على أساس أنه ليس من الممكن له أن يفشل وأنه يعني فعلاً النجاح، فقد استطاع أن يلهم الآخرين نفس الثقة التي كان يتمتع بها.

وقد استخدم «جون د. روكفلر» نفس الأسلوب، فعندما كان يتكبر أحد الدائنين ليطالب بصورة غير مباشرة بتسديد أحد المبالغ له، كان «روكفلر» يعمد إلى تعمس دفتر شيكاته بوجه مبتهج وهو يردد سائلاً: ماذا تفعل أن تحصل عليه، هل تريد نقوداً أم تحصل على أسهم في شركة «ستانفورد فويل»؟ كان الرجل يقول ذلك وقد بدأ الهدوء عليه وبانت عليه الثقة، حتى أن كل الدائنين تقريباً قرروا إختيار المصوّل على أسهم في شركته، الأمر الذي لم يندم عليه أبداً أي منهم طوال حياته بعد ذلك.

### أحوال رجال المبيعات بالمصارف

منذ فترة قريبة قال لي «بوب هوايتس»، رئيس مديري المبيعات القومية بنيويورك سميتي: «هاليس»، إن السلوك الواثق لرجال المبيعات بمثابة امتلاك الأموال في المصرف. عليك بالتصرف بثقة، وأن تنتظر بثقة، والأهم من ذلك أن إيمانك... سوف تبدأ في التمتع بثقة أكبر فبك، لقد صادفت رجلاً ممن يبدو عليهم المأمهم بكل الأهمية عن عمليات البيع النظرية، إلا أنهم يفشلون بجدارة، ذلك لأنهم يفتنون موهبة الكشف عن السلوك الواثق من نفسه.

### كيف تكسب شخصيتك الجاذبية

حكى لي «بوب بيل»، مؤسس معهد بيل للشخصية، المشهور والمعروف أن نفس إحساس الثقة هذا، وأن الأخذ بالسلوك الواثق من نفسه، يشكل أحد أكثر الأشياء أهمية التي بوسعك أن تحققها لكي تجعل من نفسك شخصية أكثر جاذبية وأكثر ديناميكية.

وقال: «لا أحد يحب ذلك الشخص المتردد التذبذب الذي يتصرف وكأنه لا يعرف تماماً ما يتحدث عنه أو يريد».

كما قال: «إننا بالفرصة نحب ذلك الشخص الذي يعرف ما يريد ويتصرف كما لو كان يتوقع المصوّل عليه، فالتناس لا تعب المترددين والفاشلين. إنك إن أردت أن يحبك الناس، فدعهم يعرفون أنك أنت تتوقع أن تفوز وتكسب، وعليك أن ترفع رأسك إلى أعلى، وانظر إلى الشخص الآخر في عينيه، وامش كما لو أن هناك ما تذهب إليه بالفعل، وأنت تقصد أن تذهب إلى هذا المكان حقيقة. لقد صادفت رجلاً ونساءً ممن تغيرت شخصياتهم بالكامل عن طريق الأخذ المتعدد بالسلوك الواثق من نفسه».



وأنت، عليك أن تتذكر أنه لو أنت بتفلسك، وتصرفت كما لو أنك تؤمن بتفلسك بالفعل، فإن الآخرين سوف يظنون بك هم أيضاً.

### يمكن للأشياء البسيطة أن تكشفك

إن يمكنك النظر داخل جمجمة أي إنسان، ومشاهدة كم الثقة المتواجدة داخلها، إلا أن الثقة طريقها في إظهار نفسها وإن كان بسهل يصعب تفسيرها، وفي الوقت الذي ربما لم تقم فيه أبداً بتحليل مجرد السبب في وضع ثقتنا في أحد الأفراد، إلا أننا، وبطريقة غير واعية نقوم بالحكم على كل الآخرين من خلال تلك الإشارات والدلائل البسيطة التي نتكشف عنهم وتكشفهم لنا.

### ١ - لاحظ مشيك

إن ما نقوم به من أعمال جسمانية يعبر عن مواقفنا العقلية. لو حدث أن شاهدت أحدهم وهو يسير وقد انحنت كتفاه، وبال وجهه ناحية الأرض، فيوسمك أن تترك أن أعباء أثقل من أن يقدر على حملها، وأنه يتصرف كما لو أنه يحمل وزناً ثقيلاً معه. (من المعتدل أن يكون في حالة من الإحباط واليأس)، وعندما يمشي أحد الأحمال على روح أحدنا، فإنه يتكلم ولا شك على جسده أيضاً، ولذا نراه متحنياً بوجه يميل ناحية الأرض.

شاهد أحدهم وهو يمشي برأس متخفض وعيناه في الأرض واستنتج أنه يشعر بالتشاؤم.

وترى الشخص الضجول وهو يمشي ببطء متردد غير واثق، كما لو كان يخشى أن يهرب من نفسه أو يخشى القصور بثبات وثقة.

أما الشخص الذي يشعر بالثقة في نفسه، فتجد أن خطواته تتسم بالجرأة، والكتفان مردودان إلى الخلف في وضعهما الطبيعي وعيناه متجهتان إلى هدف ما يشعر بأنه يستطيع أن يحققه لنفسه.

### ٢ - مصافحتك «النامية» التي تثنى منك

في مقال نشرته مجلة لايف «الجون د. ميرفى» بعنوان مصافحتك النامية (أو التي تثنى عليك)، ذكر الكاتب أن الطريقة التي تقوم فيها بالمصافحة باليد تحكي الطرف الآخر أكثر بكثير مما تعتقد، من الطريقة التي تشعر بها أنت نحو نفسك. فالشخص الذي يصافح بيد رخوة مثل منشقة صحنون الطبخ يتمتع بدرجة منخفضة من الثقة بنفسه، ولو حاول أن يتصرف على نحو متفطر أو متشدد متسلط، كما يفعل الكثيرون من أصماب الثقة الضعيفة في النفس، فإنك تشعر أنه يخدع و (يهوش)، أما الذي يضغط على نظام كك بقوة فهو ذلك الذي يقوم بتعويض نقص الثقة بنفسه والذي يعاني منه. بل وقد يصل منك إلى أبعد مدى كي يترك في نفسك الانطباع بأنه يتمتع بالثقة في نفسه فعلاً. أما تلك المصافحة التي تتسم بالعزم والثبات العالي من الضغط المبالغ فيه، والتي تتميز بمجرد ضغط خفيف وريق والتي تقول طبيعتها إنني حية، وأنتع بقبضة حازمة على الأمور، هذه المصافحة بالذات هي التي تكشف عن الثقة الفعلية بالذات.

### ٣ - نبرة صوتك

نستخدم أصواتنا في التعبير عن أنفسنا أكثر من استخدائنا لأي وسيلة أخرى، فالصوت يشكل أكمل سبيل للإتصال بين الناس، كما أنه يوصل إلى الآخرين أكثر من مجرد الأفكار وبهذا، ذلك أنه يقوم بتوصيل مشاعرك التي تحس بها أيضاً، والآن أطلب منك أن تقوم بالإتصالات إلى صوتك. أترأه يعبر عن اليأس أم عن الشجاعة والإقدام؟ وهل أنت من أصماب عادة التحدث بصوت ميل بالشجن والدموع دون أن تدري

هذه الحقيقة عن نفسك؟ ثم هل نتحدث بصورة تتسم بالثقة أم أنك تتعقم وتتمتع عندما تتكلم؟

### كيفية استخدام الطريقة الوحيدة

#### لمنع الآخرين لتقديم الأفضل

يحاول الكثيرون دفع الآخرين إلى القيام بالأداء الأفضل من طريق الزجر والتعنيف أو عن طريق المعايير والتهديد، أو، أيضاً، بتقديم التصح عن الكيفية التي عليهم أن يتصرفوا بموجبها. غير أن المشكلة ببساطة هي أن هذه الأساليب تفتل في تحقيق مهمتها. على أن الشخص موضع الاتهام والقوم سوف يصبح في وضع يدفعه إلى تحقيق ما يتوقع ويطلب منه لو اتبع ذلك القانون الأساسي للطبيعة الإنسانية الداعي إلى وجوب الارتقاء إلى مستوى أفكار الآخرين ومن ثم تقديم الأداء المناسب للحدود المطلوب، ذلك أن هذا الشخص سيعمل عندها فعلاً على تحقيق وجهة نظرك ورأيك فيه. أما الزجر وإبداء عدم الرضاء فلن يعمل سوى على اقناع من أمامك بذلك قد أصبت بفتية الأمل فيه، وأن رأيك فيه لا يدهر إلى التشجيع، ومرة أخرى تجد أن أفكارك قد انعكست مرتدة إليك فيما يقوم به ذلك الشخص الآخر من أعمال.

لقد قال «ونستون تشرشل» ذات مرة (وهو ممن يهون من أساندة فن التعامل مع الناس): «لقد وجدت أن أفضل طريقة لإكساب أحدهم إحدى اللغات هي أن تتسب هذه الفخيلة وتعزوها إليه».

إعمل على أن تحيط الشخص الآخر بثقة من الممكن أن يوثق فيه، وفي إمكاناته، وستجد أنه سيعمل على البرهنة إليك بأنه فعلاً جدير بالثقة ويستحقها.

كان يوجد في مدينة «سن منه الصفيرة في «لويزيانا» أحد مدبري البنوك وهو «روبرت ج كاستل» الذي قدم مئات القروض للآخرين، دون أن يشاركه أحد في التوفيق على السماح بها، بل أنه كان يقرض خريجي المدارس العالية من الفاضلين دون حتى الحصول على توقيعات والديهم عليها، كما أنه قام بإقراض أكثر من ٢٠٠ دارس بالكليات من الطلبة المحتاجين.

ومع ذلك لم يفسر البنك سنتاً واحداً من مبالغ القروض التي تجاوزت نصف مليون دولار خلال الخمسة عشر عاماً الماضية، لقد كان السر السحري في الأمر هو أن البنك عمل على إحاطة القترضين أنهم يحصلون على الأموال لسبب وحيد وهو أن البنك يتوقع منهم أن يسدوا الدين المقرض، وأن البنك يثق في أنهم سيقومون فعلاً بالتسديد، بل وحدث في عام ١٩٤٥ أن قام البنك بإقراض أحد العاطلين مبلغ ٢٠٠٠ دولار في الوقت الذي كان لا يمتلك فيه أي شيء، بل ولا حتى مكان يمكن أن يضعه ليعيش مع عائلته، ومع ذلك تم تسديده القرض بالكامل بعد أربع سنوات من تسلمه.

#### مصل الصدق الفاجح :-

حكى لي، منذ فترة بسيطة، أحد ضباط تنفيذ القانون بأن أفضل طريقة وجدها للحصول على المعلومات الخاصة بالأشخاص المشبه في نراحتهم كانت ببساطة قوله لهم: «حسنًا، يقول الناس لي أن لكم سمعتكم كبلطجية أشقياء وأنكم تصادفون الكثير من المتاعب، وأن هناك شيئاً لا تقومون بممارسته أبداً ألا وهو الكذب، وقالوا لي إنكم إن حكيتكم إلي أي شيء، فلن يكون سوى الصدق، وهذا هو السبب في تواجدى معكم الآن».

لقد استطاع هذا الضابط أن يدفع البلطجية الأشقياء إلى قول الصدق من طريق القيام بتسبب فضيلة الصدق إليهم.

عندما كان «هربرت هوفر» يترأس لجنة لوائح الأسعار خلال الحرب العالمية الأولى، وصلتته المعلومات بأن تاجراً معيناً في «ميدويسترن» يقوم بانتهاك اللوائح الأسعار بصورة فاضحة وغناً كذلك. وقرر «هوفر» أن يقوم بتجربة إستراتيجية معينة للتعامل مع الموقف. حيث قام بإرسال برقية إلى ذلك التاجر تقول في مضمونها: «لقد تم تعيينكم رئيساً للجنة الاستجابات في مدينتكم». واستغرقت البرقية في القول أن تعاون هذا التاجر في متابعة التزام تجار مدينته باللوائح طواعية وعن طيب خاطر، سيكون أمراً جديراً بالتقدير والإعزاز الكبيرين. وكان للبرقية فعل السحر فعلاً، وتجهت في مهمتها. فهذا التاجر لم يلتزم حرفياً باللوائح من ذلك الوقت فصحب، بل أنه كان يتلق الكثير من وقته وجهده في إقناع التجار الآخرين بالاستجابة وتلقيذ اللوائح بدقة. لقد استخدم هوفر إحدى الحيل القديمة التي كثيراً ما استخدمها المدرسون عندما يقولون على أكثر الطلبة شغباً وعراكاً بالفصل والقول له: «جيمي» سوف أقوم بمناظرة وترك الفصل لدقائق وأريد منك أن تقوم بدور عريف الفصل وأن تقوم بحفظ النظام فيه لعين عويتي».

ومنذ زمن يعود قال «امرسون»: «ضع ثقتك في الناس وسوف يكونوا صانعين معك».

ونحن لا نكون نفس الشخص النسيء بالكامل رجلاً كان أو امرأة أو حتى طفل. فلكل منا جوانبه المختلفة في شخصيته، ودائماً في الغالب ما يكون الجانب الذي نقدمه إلى الغير هو ذلك الجانب الذي يستفرجه الآخرون من داخلنا. وإن يكون من المفيد الحكم سلفاً على الناس. وتقرير أن هذا الشخص أو ذاك إنسان بخيل وضيع وحقيق، لا شيء سوى أن أهدأ عن تعرفهم قد مر بهذه التجربة معه، فقد يكون صديقك هذا قد قام باستفراج ذلك الجانب

الرضيع من هذا الشخص المعني. وأنت باستخدام حسن الاتراك والمكرم وعلم النفس، قد يصبح بإمكانك أن تستخرج منه جانباً طيباً وكريماً. على أي حال الأمر جدير بالمحاولة.

### خلاصة الفصل الرابع

- ١ - سواء كنت تترك ذلك أم لا، فإنك تسيطر على تصرفات ومواقف الآخرين من خلال تصرفاتك أنت ومواقفك.
- ٢ - تتردد وتنعكس مواقفك اليك من الشخص الآخر، تماماً كما لو كنت واقعاً أمام إحدى المرايات.
- ٣ - تصرف بعدوانية، أو الشعر بالعنوان؛ وتستجد أن الشخص الآخر يرتد بهذه العدوانية ويعود بها إليك. اصرخ فيه. وتستجد أنه مضطرب تقريباً إلى رد الصراخ. وإن تصرفت بهدوء، ويلا إنفعال فإنه يوسعك أن تبعد عنه غضبه قبل أن يبدأ.
- ٤ - تصرف بعماس، وتستجد إنك قد أثرت العماس في الشخص الآخر.
- ٥ - تصرف بثقة وتستجد أن الشخص الآخر قد وضع ثقته فيك.
- ٦ - إبدأ اليوم، وبطريقة متعمدة في بث العماس في نفسك، واستند من مثال «فرانك تيجر» وتصرف كما لو كنت متحمساً بالطفل، إنك بهدوء سرعان ما تشعر بالعماس.
- ٧ - وأبدأ عدداً من الآن في بث السلوك الواثق في نفسك، ولا تلعنم أو تتعتم عند الكلام كما لو أنك تخشى أو تشاف التعيير، وتكلم بوضوح ولا ترد ولاحت هيئتك وشكلك وأنت تفعل ذلك. إن الهيئة المتنازلة تشي بأن أعباء

حياتك أثقل من أن تستطيع تحملها. والرأس المنخفض إلى أسفل يشير إلى أن الحياة قد نجحت في إلحاق الهزيمة بك. ارفع رأسك إلى أعلى. واغرد كتفك. وامشي بخطى وثقة، كما لو أن هناك ذلك المكان الذي من المهم ويتعين عليك أن تذهب إليه.

## الفصل الخامس

### كيف يمكنك خلق إنطباع

#### أولى جيد في نفوس الآخرين

يستطيع الموسيقي في الغالب أن يكتب بالإنصات إلى النغمة الأولى في القطعة الموسيقية. لكي يسجل لنا المقام الذي كتبت به هذه القطعة. وكثيراً ما تبدأ القطعة الموسيقية بنغمة تماثل المقام، كما أن معظم القطع الموسيقية تنتهي بنفس نغمة المقام أي النغمة الرئيسية.

لكن ما علاقة كل ذلك بالعلاقات الانسانية؟ إن هناك علاقة كبيرة بالفعل.

إن الطريقة التي نلترب فيها من الآخرين، تشكل فيها كلماتنا وتصرفاتنا هذه النغمة الرئيسية لكل اجتماعنا معه. فإذا ما بدأت بالقيام بالتهريج مع أحدهم فإنه من الصعب أن يتحول اللقاء إلى مفتاح أو نغمة أخرى، إنه ببساطة لن يتذكر جيداً.

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

كل شخص في هذا العالم في انتظار فعلاً لكي تقول له ماذا عليه أن يفعل. هو يملك التحكم في تصرفات ومواقف الشخص الآخر إلى درجة كبيرة. إن تذكرت أن تبدأ محادثتك بنفس النغمة الرئيسية التي تريد لمحادثتك أن تنتهي بها. فإن أردت منه أن ينفذك بجدية، فليتردد صدى هذه النغمة الرئيسية منذ أول كلمات تصدر منك. وإن أردت للمحاضرة أن تتخذ سعة الأعمال، عليك أن تبدأ كلامك في نبرة تتفق مع الأعمال وتتناسب مع رجالها.

وتذكر أن الشخص الآخر سوف يرفع نفسه إلى مستوى المناسبة القائمة. وسوف يقوم بتأدية دوره على خشبة المسرح الذي قمت بإعداد أرضيتها. وما لم تكن راضياً في اتخاذ موقف الدفاع خلال اللقاء بأكمله، إياك وأن تبدأ بانتخاذ موقف المعتذر. إن رجل المبيعات الذي يعض من باب إلى آخر يقوم أولاً بطرق أحد الأبواب. وعندما ترد عليه ربة المنزل يقول لها: «كم أكره أن أقلقك يا سيدتي». أو: «إنني لن أفض كثيراً من وقتك يا سيدتي». وهو بذلك ويدون وهي منه أو إدراكه. إنما يقوم بتوجيه موقف ربة المنزل. لقد أعد خشبة المسرح الذي لا تستطيع فيه سوى أن تقوم بأداء دور الشخص الذي تسبب الخبز في إقلاقه واستهلاك جزءاً من وقته.

إننا نشاهد بطل أفلام الكارتون «كاسبار ميلكتوست» الفجول وهو يذهب إلى أحد المطاعم الفاخرة ليقول معشراً لكبير القدم فيه «أهـ» لم يقدر لي أن أقوم بالمحز مقدماً لديكم. ولا اعتقد أنه يمكنني أن أحظى بمكان قريب من أرضية اليرناتج الذي ستعرضونه... إنه يريد إدراك ما يفعل، قد جهز خشبة المسرح لكي يقوم بكبير القدم بتأدية دوره عليه. لذا لم يكن غريباً أن كان رد: «من المؤكد أنه لا يمكن لك أن تتوقع أن تحظى بمائدة في الوسط إن كنت لم تكلف خاطرك وقمت بالمحز المسبق». وعلى ذلك دفع «كاسيار» إلى الجولس في أحد الأركان وتركه هناك.

ولمك سمعت في الضياع أو التلفزيون أو في أفلام السينما كلمات.. «الأضواء، الكاميرا، الأكلشن» فعندما يتم التحدث بهذه الكلمات يبدأ التنفيذ. عندها تبدأ الكاميرا في التحرك. ويبدأ الممثلون في التمثيل. خبر أن الممثلين لا يقومون بالتمثيل كيفاً اتفق. إنهم يؤدون الأنوار المحددة اليهم، فهم يقومون بالتمثيل طبقاً لحالة نفسية سبق التجهيز والإعداد لها. والمشهد الذي يقومون بإدائه هو المشهد الذي يتناسب مع أرضية ومحيط خشبة المسرح التي سبق إعدادها.

وسواء كنت تعلم أو تترك ذلك أم لا، فإنك في كل مرة يكون لك فيها تعاملات مع آخرين، فإنك تقوم بإعداد خشبة المسرح في كل مرة. فإن أعدمتها لأجل الكوميديا فليس لك أن تتوقع تقديم الدراما الجادة، وإن جهزت خشبة للمسرح لتراجيديا فلا تتوقع أن الآخرين سوف يقومون بالترويح والإضحاك.

إن عليك أن تتذكر أن أول كلمات تنطق بها أو أي كلمات أو مواقف تتخذها في البداية إنما تشكل النغمة الأساسية للموقف بصورة مطلقة. هل قدر لك أن سمعت من يقول: «يبدو أننا لم نستطع أن نتفق» لقد بدأنا بطريقة خاطئة فيما يبدو». أو من يقول: «إن الأمر لم يسفر عن شيء». إن هذه هي الكلمات التي تتردد عن اللقاءات التي تمت بطريقة لم تكن تسببها أو نودها. إن السبب في ذلك في الغالب هو أننا قد وقعنا على النغمة القاطنة غير الصحيحة. إننا كمن بدأ بنغمة تنضح بالشجن ثم تتسأل بعدها: لماذا كانت الموسيقى التالية لها تنضم بمنح هذا القدر من المرن والكبة.

عليك بمعرفة ما تريد وحدد عزقك تبعاً لذلك

قامت الدكتورة «روث بارسي» مديرة معهد العلاقات العائلية بثلاثنا - جورجيا بمساعدة العديد من الأزواج والنزجات على حل خلافاتهم. إلا أن

الصعوبة الكبيرة، كما قالت لي، هي التوصل إلى لغة موحدة للتصالح عندما في مكثها، فالزوجة ترد: «سوف أعود إليه إن أبدى الإخلاص لي». بينما يردد الزوج: «سأكون سعيداً بعودتها إلى المنزل، لكن عليها فقط أن تقوم بهذه الخطوة الأولى».

وتقول المذكورة «باربي» إنه من الصعب إقناع الزوجين معاً وهم في مثل هذه الحالة المزاجية، ذلك أن واحداً منهما أو الآخر لن يبدع عنه سوى لغة أساسية تتسم بالعداء - وإن ينتهي اللقاء بينهما إلا بجهدا لآخر بينهما، ولكن إن قام أى منهما، ومن الأفضل كلاهما معاً، بالبدء في تلك اللغة الأساسية التي ترد: أريدك أن تعود (أو أن تعودى) إلّىّ، فإنه من الممكن تقريباً التغلب على أى صعوبات.

ومن الأفضل لك قبل ذهابك إلى الاشتراك في أى مناقشة أن توجه إلى نفسك هذا السؤال: ما الذي أريده فعلاً من هذا الأمر؟ وكيف أتمكن من تحقيق ذلك؟ وأى حالة مزاجية تلك التي ينبغي أن تسود الموقف بعد ذلك قد يعزف اللغة الأساسية التي تعد خشية الفرح من أجل تقديم ما توصلت إليه.

### كيف يمكنك خلق الانطباع الأول الجيد

هناك طريقة أخرى للتحكم والسيطرة على تصرفات ومواقف الآخرين وهي أن تتذكر أن الانطباع الأول الذي تتركه للآخرين هنا يميل إلى أن يكون نفس الانطباع الأخير الذي يلاحظونه هنا، وأن اللقاء الأول هو ما يشكل اللغة الأساسية، وبدأ منه يصبح من الصعوبة بمكان دفع الشخص الآخر إلى تغيير فكرته عنه.

منذ أيام كنت أتعهد مع إحدى الصديقات من تاجر معن معروف لدينا نحن الاثنين، قالت الصديقة: «إننى لا أحبه، إنه وضعي معي» الطباع ويعامل زوجته بطريقة شرسة».

### فوجئت بهذا الكلام وأسقطت في يدي

وقلت: «إننى لا أقهم هذا، فهذا الشخص بالنسبة لي يعد من الطيف الأشخاص وأحسهم في الطباع في كل هذه المدينة، بل وقد لي أن أعرف أنه وزوجته سعداء للغاية مع بعضهما».

وأجابت الصديقة: «حسنًا، إن كل ما أعرفه هو أنه أول مرة شاهدته فيها، رأيت وأنا أدخل إلى متجره وهو يتحدث مع زوجته بطريقة كريهة. كان غاضباً وقتها ويصيح ويتصرف بطريقة مفرعة».

وكانت إجابتي: «ربما قد أعصابه في أحد المرات، لكن من المؤكد أن ذلك لا يحدث معه على الدوام، إننا نقدر أعصابنا أحياناً، وبالنسبة لهذا الرجل تعمل هذه الحالة الاستثناء لديه وليس القاعدة عنده».

وردت الصديقة: ليس يوسعى سوى أن أكره أولئك الرجال الذين يتحدثون إلى زوجاتهم بهذه الطريقة، ولا يهم في ذلك إن كان لطيفاً في طبعه بقية عمره، إننى لا أقدر أبداً على أن أحبه.

والحقيقة أن هذا التاجر موضوع النقاش واحد من أغلص الأزواج الذين عرفتهم، بل إننى لم أصانف رجلاً يمثل إهتمامه بزوجته أو رجلاً له زوجة أسعد من زوجته. لكن الذي حدث للأصنف هو أن صديقتي عند رؤيتها له لأول مرة كان قد جهز الوضع للغة رئيسية نشاز وضيعة. لغة الزوج المتعرج الذي لا يطاق، وهذا ما سيكن عليه دائماً في نظر صديقتي.

## يتقبلك الناس حسب تقديرك لنفسك

مستواك هي الأكبر من أي أمرى آخر في أمر تكيل الآخرين لقبولهم لك. ويملك الكثيرون اللق حيل ما يعتقد الناس عنهم ورأيهم فيهم. إلا أن القليل هم من يدركون أن العالم يشكل إلى حد كبير فكرته هنا من أينما في أنفسنا. هذا الأمر أيضاً يستند إلى قانون نفسى له رسوخ قانون الجاذبية.

لقد قال «فريسون» ذات مرة: إنه لقول سيد جدير بكل الموافقة عليه الذى يقول: يحظى الخرد بالنصيب الذى يهوى نفسه لأخذه، عليك إذن بأن تتخط نفسك المكانة والمواقف التى تتناسب معك، وعندنا سيذهن الآخرون لما اقترته لنفسك، والعالم لا يد وأن يكون عادلاً، فهو يترك للإنسان، وبخاصة مطلقة، تعدد درجاته ومكانته، وسواء اختار أن يكون بطلاً أو أن يكون مغرماً لا يعرف سوى الهراء، فإنه لا يتدخل فى الأمر، ومن المؤكد أنه سيتقبل المدى الذى تصل إليه أعمالك ويوصل إليه كيانك، سواء قمت بالتخلص على الآخرين وأنكرت إسمك، أو أن وصلت أعمالك بنفسها إلى هتان السماء لتدخل فى مدار النجوم.

ولو لم يتقبلك الآخرون على النحو الذى كنت تود، فمن المحتمل أن يتعين عليك أن تقوم يوم نفسك على ذلك، تصرف وكذا لا شيء، ولا تقلق فإن العالم سوف يأخذ بنفس القيمة التى حددتها لنفسك، وتصرف وكذا شخص له شأن وإن يكون للعالم عند ذلك اختيار سوى أن يعاملك على أنك شخص له شأن فعلاً.

على أننا نحتاج إلى كلمة تحذير هنا. إن الكثيرون من الناس يمتدنون أنهم يكسبون للعالم كم هو مرتفع ذلك الرأى فى أنفسهم عندما يتصرفون بطريقة واستعلاء وبطريقة متمجرة لا يطبقها أحد، ويتفخرون بالفردى بطريقة ولعة، إن ما يبدونه فى الواقع فى هذه الحالة ليس سوى عكس الأمر تماماً.

وطيله أن تذكر أن ذلك الذى يشتق حقاً بفكرة طيبة عن نفسه، لا يصل به الأمر إلى تلك الأخطاء المثيرة للشمك لكى يفتح نفسه بآته شخص ذو شأن وله أصعبته. إن الذين يتخفون لأنفسهم سمات العظمة المتطرسة الفارغة، والذين يتصرفون بما يمتثلون معه بالخطأ أن دورهم الكبير (بالخطأ أيضاً) يقتضيه، هم أنفسهم من يشعرون أنهم بحاجة إلى شئيل دور «الكبار»، لأنهم ليسوا كذلك بالفعل أصلاً، ذلك أن الأصل لا يقد أو يمتل.

إن كبار الناس بالفعل لا يتصرفون على هذا النحو أبداً، بالعكس إنك تودهم طبيعيين وتلقائيين، ونحن ومن خلال عقلنا الباطن، أنكى مما تعرفه عن أنفسنا. وقد لا يصل الأمر بعقلنا الواعى إلى ذلك الذكاء الذى يمكنه أن يحل وأن يرى خلال تلك الأتمة التى يتخلى فيها الناس، إلا أن عقلنا الباطن يمكنه أن يفعل ذلك، حيث أن بوسعه أن يقول لنا إن ذلك الشخص الذى يقدم نفسه فى سمة الكبار لا ينظر إلى نفسه بطريقة راضية بالرة فى حقيقة الأمر، وأن ما يقدمه ليس سوى إدهاء مصطنع والتعال لشخصية لا تفصح أو تنطبق عليه.

لقد كنت أعرف «ستلو» أحد الرجال ممن كانوا يصلون بأنفسهم لأبعد مدى كى يظالوا صوره فى الجرائد، وعندما كان يحدث وتظهر صورته كان يحصل على مئات النسخ ويبعث بها إلى كل من يعرفه، وكنت أتحدث مع أحد الأصدقاء من هذا الشخص بالذات، وكان قد بعث إليه بقصاصة (أخرى) فيها صورته من جريدة تصدر فى «ميدوسترن».

قال الصديق: «هل تعرف أثنى قد بدأت فى التساؤل والتعجب، هل يريد هذا الشخص أن يقتضى أنه فريد عصره وزماته، أم أنه يريد أن يفتح نفسه بذلك؟».

يخلق الكثيرون انطباعاً سيئاً عنهم بلا قصد منهم.

يحكم الناس عليك ليس فقط بالقيمة التي تحددها لنفسك، بل القيمة التي تنسبها للثلاثاء الأخرى أيضاً، مثل وظيفتك وعملك وحتى تتالفك مع الآخرين.

هناك حكمة تقول: «لا تحكم على الآخرين حتى لا يحكم الآخرون عليك». وهو نص جيد لعلاقات الإنسانية، ذلك أنه في كل مرة نحكم فيها على أحد الأشياء، نعطي الآخرين الإشارة للحكم علينا.

قال لي أحد المحامين ممن يتعاملون مع حالات الطلاق: «عندما يبدأ أحد الأزواج أو إحدى الزوجات في سرد كل الأشياء السافلة والوضيعة التي قام بها الشريك الآخر، فإنني في الغالب أبات معلماً أكثر بطبيعة الشخص الذي يسرد أمامي هذه الأمور عن ذلك الشخص الذي تمكن من هذه الأمور».

إن الأحاديث والآراء السلبية تعطي الانطباع السيء. وفي هذا الصدد يحتفظ «روانر لووين»، رئيس وكالة ووتر لووين للتوظيف بنيويورك سيتي بسجل كبير لإيجاد الوظائف للرجال والنساء من فئات المرتبات العليا. ومن أعماله اليومية أن يضع أحدهم في وظيفة تدّر عليه ٥٠ ألف دولار أو أكثر سنوياً، وهو يقوم بهذا العمل لأكثر من ثلاثين عاماً الآن.

وكان من الأشياء التي يقولها للمتقدمين إلى الوظائف أن عليهم التقيّد بها هو ألا يُهدوا التبرّم أو السخط على أصعب العمل ممن يعملون لديهم حالياً، وذلك في حالة إجراء مقابلات لهم مع أصحاب الأعمال الجدد. فالأغراء قائم بأن تعتمد إلى التزلف والتزود إلى صاحب العمل الجديد بالتحقير والخط من شأن من تعمل معه حالياً. وهناك أيضاً الأغراء بأن تحكي ظلماً بأنه قد أسست

معاملك. لا تقم بسرد مثل هذه الأمور وتذكر، كما يقول لووين: «لا أحد يريد أن يوظف لديه من يملأ التمرر والاستياء».

وأسألك: هل لاحظت أبداً، مدى الإزعاج عندما تنسفر إلى مصافحة واحد من مدعني الشكوى، أو ممن يعانون من الشكوى «المزمنة» وهل لاحظت أيضاً مدى اعتماد حب ذلك الشخص الذي يتصور نفسه (مرة أخرى) كل شيء وفريد عصره وأوانه؟

ما القيمة التي تطلقها عليّ بوظيفتك في تلك الشركة التي تعمل بها؟ عندما يسألك أحدهم: أين تعمل، هل تقدم له الإجابة بطريقة نصف معشّرة وكثّك ارتكبت حماقة: «أه، إنني أعمل في مصرف...» هل تقول ذلك وكثّك تشعر بالفضول من حقيقة عملك، أم أن ترد على السؤال بفخر واعتزاز وتقول: «إنني أعمل في أفضل مصرف في هذا الجزء من البلاد...» إن الشخص الآخر أمامك سينظر إليك بصورة أفضل إن قدمت الإجابة الثانية.

وهل إذا سألك أحدهم: من أين أنت؟ هل ترد عليه: «أوه، من مكان هناك صغير» أو أن ترد بالقول: «أنتي من بلزانت فيل، لأفضل مدينة صغيرة في كل العالم».

إن كنت تعطي الانطباع بأن صاحب عملك لا يمثل شيئاً كبيراً، أو أن أي شيء تقوم به لا يمثل شيئاً كبيراً، فإن من ينسب إليك سيملك الاعتقاد بأنه لن يكون يوسف أن تصبح شيئاً كبيراً أنت الآخر، أو أنه لن يتاح لك أن تنضم إلى عمله لكي تمارس فيه عملك الذي لا يمثل شيئاً كبيراً، حسب الانطباع الذي تركته في نفس من أمامك.



## إيمالك وانتقاده منافسيك

الشيء الذي يثير الدهشة، أن الكثيرين من مندوبي المبيعات لا يدركون أبداً أن الناس لا تحب المنتقدين بما في ذلك أولئك من ملتقى منافسيهم ومنتجات منافسيهم. عليك إذن ألا تقوم بانتقاد زميلك الآخر المنافس لك في منتجات منافسة، بل ولا حتى أن تقوم بانتقاد منتجاته، ذلك إن كنت تريد أن تترك إيجاباً طيباً عند لدى الناس عموماً، والذي عليك أن تقوم به بدلاً من ذلك هو أن تعمل فقط على تحسين الفرص أمام منتجاتك، ثم إن الناس تكرر بصلة عامة الأحاديث السلبية، والتي منها ولا شك، الأحاديث الانتقادية. وأنت حين تقوم بانتقاد الغير لا تقدم لناس سوى ما يكرهونه، ليس ذلك فحسب، بل إنك تكون بذلك قد أعدت «خشب المسرح» لعالة مزاجية سلبية. والطريف أنك تأتي بعد ذلك لتسأل عن السبب في أنك لم تستطع أن تدفع العميل المرتقب للموافقة لك على طلبية منك، بالإضافة إلى أن العقل الياطن لهذا العميل من الذكاء بحيث يستطيع أن يعقل الأمور، إنك تراه قد يردد لنفسه: لابد وأن جوهر المنافسة يشكل شيئاً كبيراً، وإلا فما سبب كل هذا الخوف الذي يعتري وجل البيعات حتى يصل إلى مثل هذه الأبعاد في الانتقاد والتحامل.

## دفع الناس للموافقة على ما تعرضه

ليس لك أن تتوقع من الطرف الآخر أن يجيب عليك بـ «نعم» إن كان ما أعدت مجرد أرضية، أو خشبة مسرحية، سلبية. يقول عالم النفس المشهور «هارى أوفر ستريت» في كتابه: «التأثير على السلوك الانساني»، إن أفضل طريقة استطاع علم النفس أن يكتشفها للحصول على الإجابة بـ «نعم» أو للحصول على الموافقة هي أن تضع الطرف المقابل في حالة «نعم» مزاجية، أو أن تخلق الحالة المزاجية التي يمكنها أن تولد الموافقة، وبمكثك أن تحقق ذلك

يخلق جو إيجابي يتسم بالتكامل والثبات، وليس يخلق جو سلبى يستبعد النطق بـ «نعم».

وإحدى الطرق في هذا الاتجاه أن تدفع الطرف الآخر إلى الإجابة بكلمة نعم على عدد من الأسئلة الأولية، مثلاً: أليس هذا لون جميل؟ أو: اليس الصنعة هنا رائعة؟ وبعد أن يجيب الطرف الآخر بكلمة «نعم» يأت من الأسهل عليه أن يرد بنفس كلمة «نعم» على «سؤالك الكبير» الذي تختزنه له!

يمكن لكلمة «نعم» أن تكون سلبية أحياناً، ومع ذلك لا ترتكب تلك القطة التي أتاها أحد الزملاء ممن أعرفهم في محاولته لوضع هذه النصيحة موضع التطبيق. لقد كان هذا الزميل من النوع المتشائم، وكان مفكراً سلبياً، ورغم أنه يحصل على إجابات على أسئلته بكلمة نعم، إلا أنها كانت أسئلة من النوع الذي يخلق حالة مزاجية سلبية، وليس حالة إيجابية تتسم بالثبات والتكامل تؤكد وتدعم نفسها بنفسها.

كان يسأل عميله المرتقب: أليست الحرارة مرهقة جداً اليوم؟ وكان العميل يرد بـ «نعم»، لقد التزما معاً وحصرنا نفسيهما في خلق حالة مزاجية سلبية أكثر من خلق حالة إيجابية ذاتية التوكيد. ويكون سؤاله الجديد: أكيد إن العالم في ورطة اليوم، أليس كذلك؟ ومرة أخرى يحصل على الإجابة بكلمة نعم، ثم يقول لعميله بعد ذلك: مع الظروف الحالية اليوم لم يعد المرء قادراً أبداً على معرفة ما هو الشيء الذي يمكنه الاعتماد عليه. ويكون رد العميل هذا صحيح.

فرغم أن صاحبنا قد حصل على «نعم» في الرد على كل أسئلته، إلا أنه لم يخلق سوى حالة مزاجية سلبية تماماً، وهكذا أصبح العميل المرتقب يشعر بالانقراض والكآبة في مثل هذا الإطار العقلي السلبى، ولم يعد في حالة مزاجية تدفعه إلى القيام بشراء أى شيء.

إن المنشائين والمكتسبين والسلبين لا يقومون بشراء البضائع، أو بشراء الأفكار. إنهم يصنعون حذرين مترددين. أما أولئك من المثاليين المبتهجين من أصحاب الفكر الإيجابي هم الذين يقومون بشراء العروض أمامهم. بضائع كانت أم أفكاراً. إنهم أكثر كرمًا وأكثر رغبة في التوسع وأكثر رغبة في انتهاز الفرص.

غالباً ما يمدد هؤلاء الأرضية للإجابة. إحدى القواعد الأخرى التي يمكن استخدامها للحصول على الإجابة بكلمة «نعم» هي أن توجه السؤال الذي يتضمن إجابته في داخله. فبدلاً من أن تقول: هل تحب هذا الصنف، عليك بالقول: اعتقد أنك تحب هذا الصنف، أليس كذلك؟ وبدلاً من أن تسأل: هل تحب هذا اللون، عليك بالقول: من المؤكد أن هذا لون جميل، أليس كذلك؟ أو: أليس هذا باللون الجميل؟

أما القاعدة الثالثة لمساعدة الناس على قول «نعم» هي أن توميء برأسك أن تتذكر أن تصرفاتك تؤثر بالفعل على تصرفات الطرف المقابل.

### افترض أن الشخص الآخر سوف يفعل ما تريد

يقول الدكتور «ألبرت ويهام» الذي سبق وأن اقتبسنا منه بعض آراءه: «يكاد لا يوجد ما هو أقوى من فكرة ذلك الافتراض الهادي، بأن الطرف الآخر سيعمل على تحقيق ما تريد منه أن يقوم به».

وأما من واحد من أنجح من عرفتهم في دفع الناس إلى أداء الأشياء، بل ويسرور أيضاً، وأعطى به الدكتور «بيرسي ب. بروكس» رئيس شركة التأمين على حياة مديري البنوك الألفية في «دالاس بتكساس».

وعندما كان رئيساً لجلس أمان تكساس، استطاعت «دالاس» أن تحقق أرقاماً قياسية في معدلات الأمان بها حتى بات من المعروف أن دالاس قد أصبحت

أكثر المدن أماناً في الولايات المتحدة. وعندما قام بتنظيم مؤسسة أمريكا لأطفال المقعدين، لم يلق فقط بمنحها الكثير من أمواله بل أنه نجح في دفع الكثيرين من رجال الأعمال الآخرين لكي يدفعوا ويمنحوا، حتى أن أحدهم قام بمنح المؤسسة كل ما كان يربحه من إحدى شركاته ويحققه من مكاسب فيها. ولم تعمل قدرته على التنظيم وقدرته على دفع الناس إلى القيام بأداء أشياء يعينها على تحقيق النجاح له فحسب، بل جعلته من المرغوبين والطلوبين جداً «كزعيم» لقضايا الإغاثة والقضايا المدنية.

عندما سألت الدكتور «بروكس» عن السر في نجاحه في دفع الناس إلى القيام بأداء أنوار معينة كان رده: «في النادر، بل لم يحدث أبداً أن قمت بسؤال أي إنسان «إن كان سيقوم بأداء عمل ما، لقد كنت أحاول دائماً أن أجد سبباً شخصياً» يدفع الطرف الآخر إلى الرغبة في الأداء، ثم افترض بعدها أنه فعلاً يريد القيام بهذا الأداء وأنه سوف يقوم به حقيقة. ثم أعمل على إمطائهم بإثني مؤمن بأنهم يستطيعون القيام بهذا الأداء، وأثنى أثق في قدرتهم على تحقيق ذلك، وأثنى أوكل إليهم بكل الثقة القيام بمهمة طبية وبهيلة ثم أتركهم بعد ذلك لأنفسهم ليقوموا بأداء هذه المهمة. إن الهبوط الدائم على اكتشاف الآخرين لراقيتهم يتضمن ذلك المعنى من أنك لا تثق فيهم تماماً أو في قدرتهم على الأداء الجيد. إنني افترض أنهم سيقومون بالأداء على خير وجه، ونادراً ما كانت خيبة الأمل هي المردود والنتيجة.

وفي كتاب: كيف استطاعت القوة على البيع تحقيق نجاحي في ست ساعات، يعضى دكتور «بروكس» ليحكى لنا كيف يستخدم هذا الأسلوب الخاص بالافتراض الهادي، بأن الطرف الآخر سوف يقوم بالشراء، باعتبار هذا الأسلوب هو أفضل ما يمكن أن يتبع في مبيعات التصفية.

وهنا أيضاً نصادف ذلك العاقل القوي للانسان للإرتفاع إلى المستوى المتوقع منه.

إن لم تكن تبحث عن المناهب فلماذا تسمى اليها؟ حاول أن تستقدم هذا الأسلوب مع أخفائك، وتوقف عن استخدام الكلمات التي تكشف أنك تتوقع منهم عصيانتك، أو الاشتباه معهم في الجدل.

مثلاً، إن أردت لأطفالك الذهاب إلى النوم دون مقاومة كبيرة، لا تقل: «جيمي يا حبيبى لقد تأخر الوقت وتريد ماما منك أن تذهب وتستعد للنوم» وإن أردت منه أن يأتى إلى المنزل وأن يستريح، لا تقل له: «أره، أريد أن أكون قادراً أن أدفعك إلى المجرى إلى المنزل وأن تستريح فيه قليلاً، إننى لا أعرف سبب رغبتك في الجرى هنا وهناك تحت هذه الشمس الحارقة»... إن مثل هذه الأقوال تفترض أنك تتوقع من جيمي أن يشير الجدل معك، إنها تفترض أنه «لا يريد» أن يذهب إلى النوم أو أنه «لا يريد» أن يأتى إلى المنزل ويستريح فيه.

إن ما عليك أن تقوم بتمهنة قبل النوم وتقول له: «حسناً يا جيمي، لقد حان الآن موعد النوم» وإن أردت منه أن يستريح لمدة ٣٠ دقيقة يومياً فحاول تجهيز ساعة «الغنية» لكن تنطلق بالرنين عندما تبدأ فترة الراحة. وعندما ينطلق صوت الرنين إذهب إلى الباب والمشيء له، وقل له ببساطة: «حسناً يا جيمي، يوسيك أن تنهى ما في يدك فيما بعد، لقد حان وقت الراحة الآن».

على أنه ليس لك أن تتوقع أن تعمل هذه الطرق وتنتج بصورة كاملة، خصوصاً إن كنت قد علمت «جيمي» لفترة طويلة فكرة أنك تتوقع منه أن يتجاهل معك وأن يبدى المقاومة، إلا أن هذه الأساليب سوف تعمل بصورة أفضل من قيامك بالتوصل أو بالزجر والتعنيف، ثم إنها أسهل بالنسبة لأعضائك وأكثر راحة لها.

عندما كان أحد محرري الصحف المشهورين في زيارة إلى مكاتب تحرير جريدة «كريستيان ساينس مونيتور» قام بالتطلع حوله، ولما لم يجد أى لوحات تحمض على عدم التدخين سأل: هل هناك أى قواعد لديكم ضد التدخين هنا؟ ورد عليه محرر الجريدة: «لا قواعد هناك ولم يحدث أن تلقى أى أحد أى قواعد».

ورغم أن هذا المحرر الزائر كان من التدخين والعظام وأنه قد تم إخباره بأنه لا توجد أى قواعد ضد التدخين، إلا أنه وجد نفسه ببساطة عاجزاً عن القيام بالتدخين، لقد كان أثر معرفته بأنه لا يتوقع منه أن يدخل أصلاً، قوياً وحاسماً ولعناً.

### خلاصة الفصل الخامس

١ - عند تعاملك مع الناس، عليك بأن تقوم بعزف النغمة الأساسية «المقطوعة» كلها وذلك منذ بداية اللقاء والمقابلة.

٢ - إن بدأت بنغمة رسمية سيصبح اللقاء رسمياً، يبدأ بنغمة قوامها اللود وسيصبح اللقاء ودياً، وجهز خشبة المسرح لتناقش يتفق مع طبيعة رجال الأعمال، وسوف يكون اللقاء لقاء أعمال بالفعل، يبدأ بنغمة الاعتذار وستجد أن الطرف الآخر يدفعك إلى عزف هذه النغمة طول الوقت.

٣ - عندما تلتقى بأحد الأشخاص لأول مرة، فإن الانطباع الذي تتركه منك لديه عندئذ، من الممكن أن يشكل له رايه الأساسى في تقريره للنظرة التي ينظر بها اليك بقية حياته.

٤ - يميل الآخرون إلى تقلبك حسب تقبيك لنفسك. فإن كنت ترى في نفسك أنها لا تمثل شيئاً، فإنك بذلك إنما تطالب الآخرين بأن يصدوا عنك ويرفك عنهم.

٥ - أحد أفضل الوسائل التي تم اكتشافها لترك الانطباع الجيد عندك في نفوس الآخرين، لا يكون في السعي المذموم لترك هذا الانطباع لديهم، ولكن بشمكين الطرف الآخر من أن يعرف أنه قد ترك في نفسك انطباعاً جيداً منه.

٦ - لا يحكم الناس عليك من خلال رأيك في نفسك فحسب، ولكن من أرائك التي تصدرها حول الأشياء الأخرى مثل وظيفتك وشركتك وطريقتك في التنافس.

٧ - الأفكار السلبية تخلق أجواء سلبية. لا تكن من المبتدئين، ولا تكن من المتذممين السامطين.

٨ - إن الطريقة نفسها التي توجه بها أستاذكم هي التي تمد الأرضية وتمد خشبة المسرح أو تقدم النعمة الأساسية لربود الطرف المقابل. لا توجه الأسئلة التي أجابها «لا» إن كان ما تريده هي الإجابة بـ «نعم»، ولا توجه أسئلة أو تعبير تعليمات تعنى ضمناً وتدل على أنك تتوقع المتأهب. لماذا تسعي وراء التأهب؟

## الباب الثالث

### أساليب عمل الصداقات

#### والحفاظ عليها

يحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل السادس :

الأسرار الثلاثة لجذب الناس وكيفية استخدامها.

#### الفصل السابع :

كيف تشعر من أمامك بالود من أول لحظة.

## الفصل السابع الأسرار الثلاثة لاجتذاب الناس وكيفية استخدامها

ما سر الشخصية الجذابة؟ إننا نعرف جميعاً ذلك النظر من الناس الذين يبدون ببساطة قاندين على جذب العملاء والأصدقاء، ونقول عنهم إن الناس تنجذب إليهم أو أن نقول: «إنه باختصار يجذب الناس إليه»، ومثل هذه التعبيرات دقيقة في وصفها، ذلك أنك لا تستطيع إرقام الناس على حدة، لكن تستطيع أن تجتذبهم إليك إن قمت بإشباع ثلاثة أنواع من الجوع الانساني.

ولو قمت بوضع شريحة من اللحم الفاخر على عتبة الباب الخلفي لمسكنك، لن تجد نفسك مضطراً لنفع قطيع الكلاب المحيط بمنزلك لكي يجرى، ويسرع إلى دارك. إنه سيتواجد عندك من تلقاء نفسه. وإذا ما عرف أنك تمتلك تلك الأطعمة الأساسية الثلاث التي أريد أن أحتك عنها في هذا الفصل من الكتاب، فإن الناس سوف تنجذب وتأتي إليك. بنفس الطريقة:

الصداقة لا تتم من تلقاء نفسها، فنحن نقوم «باختيار» أصدقائنا، ومواءمنا  
واعين أو غير واعين، يتم اختيارنا لهم على أساس الحاجة والجوع، فقد يكون

«سام». مثلاً، اللف الجميع وأرقهم وأكثرهم تقديرًا للآخرين من كل من قابلتهم في حياتك كلها. ومع ذلك فقد لاحظتاه صديقاً شخصياً كسبب بسيط، هو أنه لا يقدم لك أى طعام يذو جوعك، وقد لا تجد نفسك في الواقع شاعراً بالارتياح في وجوده وحضرت معك، بل قد تكون كل الصفات الطيبة التي تقيس منه طول الوقت سبباً في إحساسك بالذنب والونية. وعلى ذلك، رغم أن «سام» فني لطيفاً فعلاً، إلا أنك تتماشاه وكنته الطاعون نفسه.

### الوصفة الثلاثية لاجتذاب الناس

أعرض عليك هنا أنواع الجوع الأساسية الثلاثة التي يعاني منها كافة البشر، ويمكن لك أن تطلق عليها أسلوب «ثلاثية أ» لكسب الأصفا، والتي إن قمت باستخدامها، مع إدراكك لما يكمن وراءها، فستجد أن المزيد والمزيد من الناس قد أقبلوا عليك وهي:

#### ١ - التقبل

تقبل الآخرين للعداء «فيتامين» في حد ذاته. إننا جميعاً نشعر بالجوع إلى تقبلنا على حالتنا. إننا نريد ذلك الشخص الذي يمكننا أن «نسترخى» في وجوده، ذلك الذي نستطيع معه أن نترك شعرنا على ما هو عليه دون تشطيب وأن نتحرر من وجود أحداثنا في أقدامنا.

إن القليدين جداً منا من يمتلكون شجاعة أن يكونوا أنفسهم بالكامل وبصورة طبيعية عند تعاملهم مع العالم الخارجي بصفة عامة، لكننا نحب أن يكون لدينا ذلك الشخص الذي نستطيع فيه أن نكون أنفسنا على طبيعتها معه، ذلك أننا نعرف أننا مع مثله يمكن تقبلنا على ما نحن عليه.

أما الشخص المنتقد الذي يتصيد الأخطاء، والذي لا يرى في الآخرين سوى سقطاتهم، والذي غالباً ما يقوم بتقديم الاقتراحات للعلاج فله أن يهتأ لأنه لن يقع أبداً تحت أقدام الجموع المتراخمة المنتقدة في هرولة نحره لكي يصيروا أصدقاء حميمين له!

ومن المطلوب منك ألا تضع معايير شخصية صارمة للطريقة التي تعتقد أن على الآخرين أن يتصرفوا بها، فطبعاً أن تعطى الطرف الآخر حق أن يكون نفسه، فإن كان يتصرف ببعض الغرابة، فليكن. فليس عليك أن تحصر على أن يفعل ما تفعل وأن يحب كل شيء تحبه أو تهواه. ودعه يتمتع بالاسترخاء عندما يكون معك.

والغربة الشديدة هي أن أولئك الذين يتقبلون ويحبون الناس على ما هم عليه يتمتعون بالكبر تأثير في تغيير سلوك الآخرين إلى الأفضل. لقد استطاع أكثر من رجل متزوج أن يتحول بشخصيته من الشراسة والقسوة إلى أن أصبح مواظاً «متكاملاً» وسوف يقول لك (إن استطعت الحصول عليه لتحدث معه) إن الشيء الوحيد الذي يمكنه من التغيير هو «تقبة زوجتي» في «إن الأمر ببساطة هو استمرار إيمان زوجتي بي، فلم يحدث أبداً أن التفتتني أو تكذبت علي، بل فقط استمرت في إيمانها بي، وعلى نحو ما، كان علي أن أتغير».

وكما قال أحد علماء النفس «ليس بمقدور أحد أن يقوم إنساناً آخر، ولكن يجب لهذا الإنسان الآخر علي ما هو عليه، تستطيع أن تمنحه القوة لتغيير نفسه».

إن هناك الكثيرين من الناس المتنازعين الذين يملكون التأثير القليل أو أن لا تأثير لهم بالمرء على الآخرين ممن كان عليهم أن يتأثروا بهم إلى الأفضل. لسبب بسيط هو أنهم عاجزون عن منح الآخرين أى تقبل لهم على حالتهم، بل أنهم يلقون عليهم بفكرة أنه ينبغي عليهم أن يتغيروا حتى يمكن لهم أن يحتلوا بتقبلهم لهم.

إننا لا نملك سجلاً من أى ممن استسلموا أن يقوموا بتغيير مسلك أى «خطاء». لقد كان هؤلاء القوم أناساً طبيعيين، وكانت طبيعتهم نفسها هي التي قامت بالفصل بينهم وبين الآخرين.

كيف يستطيع علماء النفس مساعدة الناس إلى الأفضل؟ هل عدت مرة أن فكرت فيما يحدث بالفعل للشخص الذي يتم تعذيبه نفسياً؟ إننى لا أتحدث هنا لتقدم أفلام السينما، ولكنى أتحدث عن الحالات الحقيقية في الحياة، حيث يكون هناك ذلك الشخص الذي يعاني من كافة أنواع الخوف والمشاكل، ذلك الذي يعجز عن أن يتماشى مع نفسه والذي لا يستطيع أن يسابر الآخرين، بحيث يتم «علاجه» ليجرد لذهابه مرتين في الأسبوع إلى مكتب الطبيب والتحدث معه.

منذ فترة بسيطة التقيت بأحد المحللين النفسيين البارزين في حفل على العشاء، وتطرق بنا الحديث إلى الكلام عن مسألة «التقبل» في العلاقات الإنسانية.

وقال لى: «لو أن الناس قاموا بممارسة التقبل بالفعل لتوقفت أعمالنا، ذلك أن جوهر علم النفس التحليلي هو أن المريض يجد شخصاً يتقبله، الذي هو الطبيب النفسي ذاته، ومعه يتاح له لأول مرة أن يترك شعره

على حاله في وجود الآخرين، ويخرج من نفسه مسافره وبذلك الأشياء التي يشغل منها، والطبيب ينصت إليه دون أن يبدى أى دهشة أو جزع أو يصدر أى أحكام أخلاقية على ما يسمع، ولأنه قد وجد إنساناً يبدى تقبله له رغم كل أخطائه وأموره المشينة، يصبح قادراً على تقبل نفسه، وهذا يبيت على الطريق الذي يتعم فيه بحياة الفضل.

### كيف تتحقق الوعود

#### التي قطعتها على نفسك عند الزواج

تقول الدكتورة «روث باربر» إنه يمكن تقاضى الكثير من الشغاسة الزوجية لو استوعب شباب الأزواج والزوجات تلك الكلمات التي رددوها في حفل الزواج واحتفظوا بها في قلوبهم: «إننى أخذ هذا الرجل (أو هذه المرأة)... لاكون معه في السراء والضراء...» وتقول الدكتورة إن عليك أن تتقبل الشخص الآخر وترضى به على ما هو عليه.

وتواصل الدكتورة روث القول: إن التقبل العاطفى لا يعنى الصم من قيمه التي تؤمن بها، إنها الطريقة التي تشعر بها حيال أحد الأشخاص وليس الطريقة التي تفكر بها فيه، إنها التركيز عليه كشخص، إنه الاعتراف الجدير والأساس بشئ «شئ» تستطيع أن تقبله وترضى به، إنه الأمر الذي يتعلق بالجوهر الذي صنع منه الكيان وليس بما يفعله أو لا يفعله هذا الكيان.

إن كل منا بحاجة إلى هذا الشعور بالتقبل، ولا يوجد هناك من يتقبله الجميع، بل ومن المحاولة تحقيق ذلك، لكن ينبغي لكل منا أن يكون مقبولاً لدى من يعترفنا ويهوننا. إن العقاب الذي عانى منه بطل رواية «رجل بلا وطن»

هو ذلك العقاب المحتمل في أن أحداً لم يتقبله أو يرفض به على الإطلاق؛ حتى أكثر الناس ادعاءً ممن نصيروا أنفسهم ضد العالم بأكمله يشعرون بالحاجة إلى هذا التقبل والرضا. هتار نفسه مثلاً، عمل على إحباط نفسه بمجموعة صغيرة من المعجبين به، وكان يأخذهم معه حيثما ذهب.

### التقبل سلاح ذو حدين

إحدى مناس مجتمعتا هي أن الحاجة إلى التقبل تعمل ضد المجتمع كما أنها تعمل لأجله. إن الكثير من عصابات المراهقين التي تغفل إلينا في أنحاء البلاد، مثلاً، ترجع بلا شك في معظمها إلى أن هؤلاء الصبية، والذين لم يتم تقبلهم في الأماكن الأخرى في المجتمع، يحظون فعلاً ببعض الأهمية الشخصية ويتمتعون بالإحساس بالانتماء، وذلك من خلال تقبل أعضاء عصاباتهم لهم.

وهناك مناس أخرى، فيحدث كثيراً عندما يخرج أحدهم من السجن، يكون من المحتمل أنه قد استوعب درس العيب وأنه قد خرج منه وهو يعمل في نفسه أفضل الثواب، إلا أنه سرعان ما يكتشف أن الذين سبق حبسهم لا يتمتعون بتقبلهم ضمن «الناس المهنيين»، وأن المكان الذي يمكن له فيه أن يحظى بالشعور بذلك هو الموجود بين المجرمين الحاليين والسابقين.

### كيف تدفعين زوجك إلى الشجاعة

ذكر لي أكثر من واحد من كبار رجال الأعمال أنهم يحبون قبل أن يقوموا بشرقية أحد رجالهم، معرفة بعض الأشياء من زوجته، وهم لا يهتمون كثيراً إن كانت هبة الظلمة أو جذابة، أو أنها طليخة ماهرة. إن ما يهتمون به في المحل الأول هو معرفة ما إذا كانت تمنح زوجها الشعور بالثقة في نفسه.

وقد عبر أحد رؤساء الشركات عن هذا الأمر فقال: «عندما تثقل الزوجة زوجها وتمنحه الشعور بأنها سعيدة معه على حاله، يصبح الأمر أشبه بمحصل الزوج على جرعة ثقة إضافية في نفسه في كل مرة يعود فيها إلى منزله، وتراه يردد لنفسه: «إن كانت تعيبي، فربما كان ذلك يعني أنني لست بالشخص السيء على أي حال». وإن بدا عليها حياء له وإيمانها به، ودد لنفسه «ربما استطيع القيام بالمهام التي تنتظرني بالنهار»، وغيه يخرج في صباح اليوم التالي ليقابل العالم بوجه يفيض بالثقة بالنفس ويشعره أنه مهما صادفه في طريقه فسيكون قادراً على التعامل معه ومعالجته.

ولكن عندما يرجع الرجل إلى منزله ليجد في استقباله زوجة نكدية دائبة الشكوى والتعنيف يصبح الأمر أشبه بمن تخاف من كل قواء وانتزعت منه، فسقطها المتواصل عليه بقطع عليه الطريق ويضيق إليه «جرثومة» التشكك في نفسه، ويبدأ فعلاً في الشك في نفسه وقدراته.

وكان على هذا الرئيس أن يضيف ويقول: إن الزوجة التي تمنح تقبلها لزوجها، فإنها لا تمنحه بذلك جرعة للثقة بالنفس لمحبس، ولكنها تمنحه أيضاً جرعة من العنان للإنساني وذلك الترويح السهل من الانسجام، ذلك لأنها بتقبلها إياه، إنما تساعد على أن يحب نفسه أكثر، وعندما يحب نفسه أكثر يصبح أسهل في الانسجام والتعامل معه كما أنه سيصبح أكثر اهتماماً بها ورعاية لها. ومن جهة أخرى، فإن الزوجة التي تمارس النكد بصورة متصلة، إن تعصل سوى على عكس ما تريد. إنها تساعد بذلك زوجها على أن يحب نفسه بدرجة أقل، وكلما قلح احترامه لنفسه إلى أسفل وتدنّى، كلما أصبح أكثر ميلاً لاستنارتها وتصيد الأخطاء لها، ربما كان ذلك على أي حال، نوعاً من «العدالة» الشاعرية التي حدثونا عنها عند الكلام عن شكسبير.



وبالطبع فإن كل ما ذكرته من الزوجات ينطبق تماماً. إن لم يكن أكثر. على الأزواج. فمن الممكن للأزواج أن يكونوا «أعظم» من النساء في النكد وأكثر متهمين سخرية وتصيداً للأخطاء. إن الزوج الذي تتسائل «الآن» لديه، قادر أيضاً على الحصول على ما يطلبه ويسعى إليه!

## ٢ - القبول

الوصفة السعوية الثانية في «ثلاثة أ» هي جوع الجميع إلى «القبول».

والمدى الذي يصل إليه القبول أبعد من ذلك الذي يصل إليه التقبل. فالتقبل سلبي في معظمه عند المغاربة. إننا ننقل الآخرين على علاتهم وأخطائهم وقصورهم. ومع ذلك تمنحهم صداقتنا. أما القبول فيعني شيئاً أكثر إيجابية. إنه يصل في مداه إلى ما هو أبعد من مجرد التسامح عن أخطاء الآخرين. إنه يصل إلى محاولتنا إيجاد أشياء إيجابية يمكن لنا أن نحباها فيهم.

ومن الممكن لك أن تجد دائماً ما توافق عليه في الشخص الآخر، ومن الممكن أيضاً أن تجد فيه ما لا توافق عليه. فالأمر كله يعتمد على ما تبحث عنه. فإن كانت شخصيتك من النوع السلبي، فإنك تقوم بالبحث دائماً عن «الشواشب» و«دائم البقعة لكل مايمتلكك ألا توافق عليه».

أما إذا كنت من أصحاب الشخصيات الإيجابية، فإنك تكون منفتحاً للأشياء التي يمكن لك أن توافق عليها.

إن الشخصيات السلبية تخرج منا بالفعل أسوأ ما فيها. ذلك إنها تبرز كل ما هو خطأ فيها. أما الشخصيات الإيجابية فتخرج ما هو طيب فيها

بإبرازها تلك الأشياء التي يمكن لنا أن نرضى ونوافق عليها. إننا نضع بفسء «شمس» «قوبلها» وهو شعور يتسم بالروعة التي تمكثنا من البدء في محاولة تنمية خصائص وخصال القرى من شأنها أن تجلب إلينا القبول والرضا وأن تمنحنا هذا الشعور الجميل بأكمله مرة أخرى من جديد.

## علاج الأطفال الذين لا سبيل إلى إصلاحهم

حكى لي أحد الأطباء النفسيين منذ فترة قريبة، إنهم جاؤا إليه بأحد الأولاد ممن يطلقون عليهم لفظة: لا يرجى فيهم الإصلاح، وكان من المفترض أن يكون هذا الطفل من النوع الذي لا يمكن التحكم فيه أو السيطرة عليه. كان الطفل منقلب المزاج، حتى إنه في البداية لم يكن بالتحدث إلى الطبيب بالمرّة، وبدأ الأمر وكأنه لا توجد وسيلة للإصناك بطرف الطبيب الذي يقرء إليه وإلى نفسه. غير أن الطبيب استطاع أن يلتقط القيط في النهاية من «إشارة» جاءت ضمن ملاحظة أبدتها الأب عندما قال: «هذا هو الطفل الوحيد الذي صابفته في حياتي ولا يمتنع بأن خضلة حميدة فيه، حتى ولا خضلة واحدة».

وبدأ الطبيب النفس في البحث عن شيء واحد في الطفل يستطيع أن يوافق عليه ويقلبه. ووجد الكثير! لقد وجد أن الصبي يحب حفر الرسوم على الأخشاب، ولقد قام بحفر بعض الرسومات على أثاث المنزل الأمر الذي تلقى عليه العقاب من والديه. وجاء الطبيب بعدة للحفر لصبي عبارة عن مجموعة من السكاكين الفخاسة بالحفر، والتي أحضر معها بعض الأخشاب الناعمة، كما قدم إليه بعض الاقتراحات من كيفية استخدامها ولم يمنع عنه قبوله للأمر كله وموافقته عليه. وقال له: «هل تعرف يا جيمس إنني أعلم أنك تستطيع أن تقوم بالحفر للفصل من أي صبي آخر عرفته في حياتي».

وحتى نخبر القصة نقول إن الطبيب سرعان ما وجد أشياء أخرى يقبلها في الصبي ويوافق عليها. وحدث في أحد الأيام أن فاجأ جيمى الجميع بقيامه بتنظيف غرفته دون أن يسأله أحد أن يفعل ذلك. وعندما سأله الطبيب لماذا فعل ذلك، قال له: «لقد اعتقدت أنك ستحب ذلك».

### لا تكن تقليدياً عند الثناء والمجاملة

كلنا جوعى «القبول» الذي يعبر عنه بالثناء. وليس من التبعين أن يكون ما يشبع جوعنا بالشئ الكبير. قم بالثناء على السمسار في البورصة وعلى مقدريه في شراء وبيع الأسهم، وإن يكون للأمر كله سوى أثر بسيط عليه. ذلك أنه سيميل إلى الاعتقاد أنك تقصد مجرد مداعبته لأن نجاحه في عمله كسمسار للأسهم والصحف للغاية. لكن إن أخبرته أنك توافقه وتثنى على طريقته في شىء اللحم فوق اللحم مثلاً، فستجده قد ردد لك اسمك مقروناً بالثناء. كـ «بالبركة»

وهناك قاعدة جيدة جديرة بالتذكر عند مجاملة الناس ويمكن إيجازها في: إن الناس يسعدوا أكثر عند مجاملتهم أن تقوم بالثناء عليهم في أى من الأمور التى لا تتصل بالوضوح الصارخ. فلو كان أدهم يمتنع بقوام يماثل قوام أحد أفراد الإغريق القدماء مثلاً، فالواقع أنه يدرك ذلك سلفاً، وليس في حاجة إلى مجاملتك المتأنفة بأن تلتفت نظره إلى ذلك. والواقع أيضاً أنه ليس لديه أى شك في هذه الحقيقة عن نفسه. غير أنه قد يكون ممتازاً في أشياء أخرى لا تبدو واضحة للغير، والذي عليك هو أن تبحث عنها وتقوم بتقريبه عليها. وبعبارة شاع ذلك الترهج والتألق الذي يفسو كل كيانه!

وإن تقدر شخصاً بمعنى أنك ترفع من قيمته، وعلى ذلك فإن «يقدر» هنا تعنى «رفع القيمة» وعكسها ينقص أو ينقص، بمعنى الحط من القيمة.

### ٢ - التقدير بشكل السحر

هناك جوع آخر رئيسي وهو الجوع إلى التقدير. وعكسها «يبطس» وتعنى أن «تطع من القيمة». ونحن دائمى التطلع إلى أولئك الذين يرفعون من قيمتنا وليس إلى أولئك الذين يحطون منها.

منذ وقت قريب ذكر لي الدكتور بيرس بـ بروكس أن النجاح الذي حققته شركاته للتأمين إنما يرجع لهذا الشعار «إننا نقدر عملائنا». وعندما سأله كيف نشأ مثل هذا الشعار البسيط أن يصنع مثل هذه المعجزة (فقد وصفت إحدى مجلات التأمين الرئيسية نمو شركاته على أنه إعجاز). أوضح الدكتور بيرس لي حقيقة أن كلمة «يقدر» هي عكس كلمة «يبطس». وهذا كل ما هناك.

وقال: «إننا نقدر عملائنا إلى درجة كبيرة للغاية، وإننا نجعلهم يدركون أننا فعلاً نقدرهم للغاية. فنعرف أن نجاح أى شركة إنما يعتمد على نجاح عملائها. إنهم همون لدينا. إننا نراهم أفضل وأهم عنصر في دنيا الأعمال. وعليه فإن كل تعامل لنا معهم يقوم على هذا الأساس. إنك عندما تقدر أحد الأشخاص فإن ما تقوم به بالفعل هو أنك تجعله أكثر قيمة وأكثر نجاحاً».

### للآخرين قيمتهم الكبرى حديث

عليك فقط أن تتوقف وأن تفكر في مدى قدر وقيمة الآخرين لديك. زوجتك أطفالك، رئيسك في العمل، موظفيك، عملائك. عليك بالتوكيد على قيمتهم وتقديرهم في نفسك. ثم اوجد السبيل الذي تستطيع به إعاطة الطرف الآخر علماً بتمتع

بتقديره الكبير له. وإنك تقدره للغاية. عليك أن تتذكر دائماً أن الناس هم أهم الموجودات على سطح الأرض. وإليك الآن بعض الطرق التي تعبر عن التقدير، والتي أحلب منك أن تقوم بالتفكير فيها قليلاً ثم تفكر أيضاً في إضافة المزيد إليها.. من عندك.

١ - لا تبقى علي الناس في حالة انتظار إن كان يوسعك أن تنصرف وتساعد.

٢ - إن قدم إليك أحد الزوار وكنت عاجزاً عن مقابلته من فوراً، عليك إحاطته علماً بوجوده، وأكّد سوف تلقاه في أسرع وقت ممكن.

٣ - قم بتوجيه الشكر إلى الناس.

٤ - خص من تتعامل معهم بمعاملة متميزة خاصة.

تحتاج الفقرة الأخيرة رقم ٤ إلي مزيد من التلخيص. إن من أكثر الأمور التي تنتقص من قدر الإنسان وتضعف من قيمته وتبسطها هي أن يلقى المعاملة الروتينية المعتادة. إننا جميعاً ننتقل إلى المعاملة الخاصة لنا ككافراء، وأن يعترف بقيمة كل منا المفردة. فإن اكتشفت «ساري» أن الكلام الذي يورده «جون» على مسامعها، هو نفسه الذي يعيد تروييده على مسامع غيرها من الفتيات، تملكها شعور بأن «جون» يقوم بالعمل من قيمتها، لأنها كانت تقضل أكثر أو انفردت بكلماته وكانت لها وحدها.

نذكر لي الدكتور «بروكس» أنه بحث ذات مرة بخطابات الإستشارات الخاصة بفرض العمل القائمة في أحد الأقسام الفرعية التي كان يفتتحها. وكان الخطاب يبدأ بكلمتي: صديقي العزيز، إلا أن الاستجابة وصلت إلى درجة الضعف تقريباً:

ويؤيدته لهاتين الكلمتين ويوضعه لاسم المرسل إليه حتى أصبح الممثل على هذا النحو «عزيزي السيد سميث»، أي أن الخطاب يقتصر بالسيد سميث وليس أي أو كل أحد، كانت الاستجابة ناجحة للغاية، والردود التي وصلت أكثر مما تتوقع.

### ليكن حديثك كشخص يخاطب شخصاً

#### وليس كجماعة تخاطب جماعة

يكره الناس أن يتم تصنيفهم وحصرهم في إطار فئات عامة مثل: العملاء، الناس، الأطفال، المتزوجون، إن ما يريدونه هو أن يعترف بهم كفرد، كعميل معين منفرد، وكشخص بعينه، أو كزوج بذاته. والمنشكك الذي يردد: «كل العملاء متشابهين» مقدر له التخرج على طريق الإفلاس سواء أدرك ذلك أم لم يدرك. والمرأة التي تقول: «إن كل الرجال مثل بعضهم البعض» أميل إلا أن تحيا بقية عمرها في الحضانة والعنوسة، ومن السهل أن تقع في عادة معاملة الناس ككتلة في صومهم، إلا أن ذلك لا يجدي، عليك أن تتذكر، مهما كان نوع العمل الذي توفيه، أنك لا تتعامل أبداً مع «العملاء» كشئ مجرد، بل إن من تتعامل معه هو على الدوام شخص واحد منفرد منفرد. وإن يقرر لك أبداً أن تتعلم كيفية مسابرة الناس في مجموعهم، إنك تتعلم كيف تسابر هذا الشخص أو ذاك الفرد. لا يوجد هناك ما يسمى بالناس، فالعالم يعمره الأشخاص الأفراد، وكلمة الناس ليست سوى كلمة مجردة.

إننا نهوى الذهاب إلى تلك المطاعم التي تلقى فيها معاملة خاصة ننفردها بها. ولا يتطلب الأمر في ذلك شيئاً كثيراً، فقد يكفي أن ينادي كبير الخدم باسمك وهو يردد: «سيد جون»، قد يساعدك أن تعلم أن لدينا شيش كباب هذه الليلة.

وقد يقول أحدهم لنا «إننا عادة لا نفعل ذلك، ولكن بالنسبة لمالك فسوف أقوم باستئناها»، والذي يحدث وقتها أن تتوجه وجوهنا بالفخر والتكبر.

«مادم سميت إنني سلقوم شخصياً» - ولاحظ شخصياً هذه - بالعناية بهذا الموضوع وأعمل على أن تحصلين على ما تريدين»

حتى الأطفال يستجيبون لهذا السحر. فهم لا يحبون أن يعاملوا كطفال في مجموعهم، ولكن كجيمس وجوز، إنهم يحبون أن يعاملوا ككبار، ولا تقارن تلكت بئى طفل في شارعكم إن هذا يعط من قيمته وقدره. ويقوم الكثير من الرجال عند تقديمهم لمائلاتهم «بتفريده زوجاتهم باعتبار الزوجة شخصياً فرداً، يقول الزوج «أقدم إليكم السيدة جوز» ثم يزيح بتلوحة من يده أطفاله الثلاثة ويكمل «وهؤلاء هم أطفالى». لماذا يجردهم من شخصياتهم؟ لماذا يحرم كل منهم من ثقده ومن اعتباره فرداً بذاته لماذا لا يقوم بتقديم كل منهم بنفس الطريقة التي يقدم بها الشخص الفرد؟

واسترشاداً بذلك إن حدث وأن تم تقديم أحد الصغار من المراهقين إليك فعليك أن تتعامل معه وكلهم يقدمون إليك أحد مديري البنوك، وبدلاً من أن تكتفى بإشارة من اليد وأنت تقول «هائى» لماذا لا تقوم بالمصافحة باليد وتقول أهلاً «ديك» اننى سعيد للغاية بلقاءك».

### خذ الدرس من أمنا الطيبة

خذ الدرس من الزهور، إنها تعرف كيف تجذب النحل إليها. إنها تريد من النحل أن يلحقها، إنها فى حاجة إلى النحل، وبدلاً من القيام بالمناشدة أو التوم أو الإكراه، تقوم بمجرد وضع وتقديم اللبليل من الرحيق، فالزهرة تعرف جوع النحلة وتلحقها إلى الرحيق. ولذا فإنها تقدم ما يشبع هذا الجوع.

ولو قمت بتعطيل الشخص الذي يتمتع بشخصية جذابة فإنك سوف تجد أنه أيضاً يقدم الطعام لإشباع تلك الأنواع الأساسية من الجوع التي يعاني منها البشر.

وهناك قول قديم (ساري المفعول): العسل يجذب الذباب إليه أكثر من النحل، أو بعبارة أخرى، أن عليك أن تشق طريقك إلى ما تريد بالكلام العذب. وإذا احتربتنا أكثر بالنظر لعرفنا أن العسل يجذب الذباب إليه لسبب بسيط وهو أن هذا العسل يشكل غذاء يسمى إليه الذباب ويريده ويحتاجه. شبع حسناً من العسل وإن تحتاج إلى أن تدرع الشارع نهائياً وإياباً وأن تعلن للذباب عن وجود العسل، وإن تحضر إلى تنظيم التجاز كي تقنع الذباب أن عليه أن يحضر ويحى، ذلك لأنه سيكون هناك من قبل حملك وإعلائك.

انك عندما تبدأ في تقديم هذه الأطعمة الرئيسية الثلاث، يبيت في وسفك أن تظمن إلى توافد الناس عليك فى وفود وجماعات.

### خلاصة الفصل السادس

١ - السر الحقيقي للشخصية الجذابة هو منح الآخرين الغذاء الذى يشبع جوعهم، فالتاس تشعر بالجوع إذا أشياء معينة كما يحدث للذباب مع العسل

٢ - استخدم وصفة ثلاثية أ لاجتذاب الناس.

### التعليق :

تقبل الناس على ما هم عليه، واسمح لهم أن يكونوا أنفسهم بلا تكلف. لا تصر على أن يكون الشخص «كاملاً» قبل أن تحبه؛ ولا تفرض قيماً صارمة على الآخرين الالتزام بها حتى يعطوا بتقبلك لهم ورضاهم عنهم.

ليس عليك أن تصارم على هذا الرضا ولا تقل: سوف أتقبلك أو أنك كنت هذا الشخص أو ذاك، أو لو أنك قمت بتغيير طريقك حتى تتناسب معي.

### القبول :

أبحث عن شيء يتوفر في الآخرين ويحتذى بقبولك. قد يكون ذلك الشيء بسيطاً أو بلا قيمة كبيرة، لكن عمله بك أنك تقبل فيه هذا الشيء وترضى عنه، وتلك بذلك أن عدد الأشياء التي سترضى عنها فيهم سوف يبدأ في النمو والازدياد. وعندما يشعر الطرف الآخر بقبولك العادل ورضائك، سوف يعمل على البدء في التغيير من سلوكه حتى يتسنى له أن يحتذى بقبول تلك الأشياء الإضافية التي زادت والرضا عنها.

### التقدير :

أن تقدر الشخص يعني أن ترفع من قيمته، والعكس هو الحظ من القيمة. ويجب أن يعرف الآخرون أنك تقدرهم وتقدر قيمتهم، وعاملهم على أساس أن لهم قدرهم لديهم. لا تتركهم في انتظارك ووجه إليهم الشكر وتعامل مع الناس بطريقة متميزة وخاصة ومتفردة لشخصهم بهم وحدهم.

### الشكل السابع

## كيف تُشعر من أمامك بالود من أول لحظة

هل سمعت عن أولئك الذين يتميزون بأن كل من يلتقون بهم ليسوا بغريباء عليهم؟ إنهم أولئك الذين يخلقون الود الفوري ويكونون الصداقات من أول لحظة. فالمرء منهم يجلس في إحدى المقاهلات بجوار غيره ليستلخص معه في الحديث وكانهما صديقان من فترة طويلة، ويقوم بزيارة لوجه جديد لأول مرة وسرعان ما يبدأ في التعامل معه وكأنهما صديقان معاً طويلاً عريقهما.

ونجد من جهة أخرى أننا نعرف بعض الأبناء الذين يتسمون بالرفقة والطف وهو الأمر الذي نشمه إن عرفتهم جيداً، إلا أن الصعوبة تكمن في صعوبة معرفة ذلك منهم لأول وهلة.

إن المجموعة الأولى من هؤلاء الناس تبدو وكأنها تلك سحراً خاصاً قادراً على خلق شعور الود في الآخرين بسرعة، بينما المجموعة الثانية التي يصعب التعرف عليها على الفور يتعشرون في انسجامهم مع العالم: فبينما يقومون هم بالتمهيد لزرع الود، يكون الآخرون من القادرين على خلق الود الفورية. قد فاز بصفتة العمل وأخذها لنفسه.

كيف تستخدم المفتاح السحري الذي يخلق المشاعر الودية وتبادل الحديث؟ لقد صاغت هذا النوع من الناس الذين يسهل التعرف عليهم والتحدث معهم وذلك عندما كنت طالباً في الجامعة. كنت وقتها ضمن أفراد المعسكر الضجول فيما يتعلق بأمور الغثيات والعلاقة معهم. وكنت إن لمحت أحداً من من صاحبات المظهر الجميل، كنت أشعر بالرغبة في أن أتواعد معها على اللقاء بها. إلا أنني بدلاً من أفعل وأتخذ كنت أقول نفسي «إنها لن تحب أن أشي إليها وأطلب منها موعداً، وربما اعتقدت أنني مجرد طالب جديد «عشيم»، بل وربما أنها تواعد لغيري الذي من الجائز أن يكون أفضل الطلبة وأحسنهم منظرًا. وبالتالي فإنها لن تقوم بمجرد التفكير في الخروج معي.

وعكذا كنت أراجع لأعود إلى التفكير في الطريقة التي يمكنني بها تقديم نفسي إليها، وماذا سوف أقوله وأحكيه لها. وأحياناً أخرى كانت تتملكني الشجاعة الكافية لكي أبدأ في محادثة إحدى الفتيات ممن لا أعرفهن فأخضني إليها أتمتع وأضعف بكلمات الطفلة الصغيرة التي أعدتها للمناسبة، والذي حدث أن تسع فتيات من كل عشر منهن كن يتصلفن بنفس الطريقة التي توقعت أن يكون بها رد فعلهن. كما رصعتهن من الأصل في خيالي. فالواحدة منهن تبدو ضيقها مني وهي ترد: «لا اعتقد أنني أعرفك من قبل» بل ويظهر أنها كانت تتسلى بسلوكي المرتبك وخالي الذي يرثى له أمامها.

إلا أن الأمر كان مختلفاً تماماً مع زميلي الذي كان يشاركني الإقامة في الغرفة. لقد كان من النوع الذي يسهل التعرف عليه والتحدث معه. كان يذهب إلى إحدى الفتيات ممن لم يلتقي بها أبداً من قبل طول حياته ويبدأ معها في الحديث ولا يقضي سوى دقيقتان حتى يبدأ في الضحك معها والثرثرة مثل قدامى الأصدقاء. لم يقل أحد أبداً عليه إنه «عشيم». بل الحقيقة أنهم كانوا يسمون خريفة الجريفة في اقتراجه منهم.

### كيف عرفت بسمر زميلي في الغرفة

وأخيراً. حدث في أحد الأيام أن دفعت لشي يحكي لي عن سره. قال الزميل: «عليك أن يكون لديك الاعتقاد بأن الطرف الآخر سوف يحبك». ومن إشارته هذه. بدأت في مراقبة زميلي باهتمام أكبر. لقد كان محبوباً من الأولاد بنفس القدر الذي يتمتع بحب الفتيات له. بل إنه كان يمارس سحره حتى على الأساتذة، وكان ينسجم في القيام بأداء أشياء داخل قاعة الدرس. لو قمت أنا بها لكانوا قد قذفوا بي بعيداً عن القاعة بلا رحمة. وكان الذي يحدث معه أن يقوم الأساتذة ببساطة بالإلتصام والضحك لما يفعل. بل وكانوا يرون فيه فني ظريفاً. وعند مراقبتي له أثناء أداءه لما يفعله، لاحظت أنه كان يتصرف دائماً وكأن استجابة الطرف الآخر الإيجابية تجاهه أمر مفروغ منه. ولأن هذا الفتى آمن بأن الآخرين سوف يحبه، فقد تصرف كما لو أنهم سوف يحبه بالفعل. وهو ما كان يحدث بالفعل. وباختصار: إنه أخذ يتبنى الموقف الذي توقع أن يأخذ به الطرف الآخر ويتبناه.

وكان مما لاحظته أيضاً، أنه بسبب اقتناعه الكامل بأن الطرف الآخر سيكون ووداً معه، فلم يكن يحس بالخوف من الناس. ذلك لأنه لم يكن في موقف الدفاع عن نفسه منهم.

### الخوف من الناس يدفعهم بعيداً عنك

يشكل الخوف واحداً من أكبر العقبات في عملية التعرف بالناس بسرعة والتعامل معهم على أسس من الود. فإنك تخشى ألا يحبك الطرف الآخر، ولذا تكمن داخل قلوبك، مثل القوقعة التي تعتقد أنه سيهجم عليها ويطاردها. وإن تستطيع الناس الاقتراب منك ذلك لأنك بعيد عنهم هناك داخل قلوبك الدفاعة.

ولأن مواقفنا معنية لبعض الأعراف، وأن لها تأثيرها على الأطراف المتعاقبة، فإنهم يبدون في الانتماء هنا هم أيضاً.

وليس ما هو أصدق في ميدان العلاقات الإنسانية من هذا الأمر: إن كان موقفك الأساسي هو أن الآخرين لن يكونوا وديين معك، أو أنهم لن يعيدوك، فإن ما ستخرج به من التجربة معهم لن يخرج من هذه الحدود. أما إن كان الموقف الأساسي لك هو أن معظم الناس وديين وأنهم يريدون أن يكونوا وديين تجاهك، فإن ما ستخرج به معهم سوف يثبت لك صدق هذا الأمر وأنت كنت محقاً في اتخاذك لهذا الموقف.

### دع فرصة للصودة

#### وسوف يكون غيرها من الأمور في صالحك

تغلب على خشيتك من أن يقوم الطرف الآخر بصدك. قم بالمخاطبة، وراهن على أنه سوف يكون ودياً معك، إنك لن تفوز في كل مرة، إلا أن الأمور تميل جميعها إلى أن تكون في جانبك. عليك أن تتذكر أن معظم الناس يتوقعون إلى الصداقة تماماً كما تتوقع أنت إليها. إنها تشوق عالمي، وقد يكون السبب في أن الطرف الآخر لا يظهر دائماً مودته ووديه قد يرجع إلى خشيتك من أن تقوم برده أو صده منك.

لتكن المبادرة من جانبك. ولا تنتظر دليلاً على الصداقة من الطرف الآخر. ابدأ بالتصالح الأول. والنتيجة أنك ستراه قد بدأ في التعامل والاهتمام.

### لا تكن صليحاً

نعرف جميعاً أن هناك من الناس من يلج في السعي لكسب قبول الآخرين ورغبتهم؛ وهو ذلك الصنف من الناس الذي يبذل كل جهد يستطيعه من أجل أن يبدو جذاباً ولطيفاً، بل والذي لا يتورع عن امتحان نفسه من أجل استثارة مشاعر الود في نفوس الآخرين.

لهم أننا نعرف أيضاً أن هذا النوع من الناس بالذات نادراً، بل أبداً، ما يستطيع أن يحظى بالحب أو بالقبول. إنه صنف غير محبوب على الدوام.

وكنت أعرف تلك الفتيات الثلاثي تبادان ما في وسعهن لكي تضمن الزواج إلى الدرجة التي يفر معها الرجال منهن. والكثيرات منهن يمتنعن بالمظهر الأنيق والعناية والجمال وكل السمات المرغوبة في المرأة، وكان بإمكانهن أن يحققن مرادهن لو أنهن قمن بالتخلي عن إلهامهن.

وكثيراً ما نرى ذلك الشخص الذي يرغب في وظيفة معينة ويلج في طلبها بصورة تدعو للإثارة، لا يحصل عليها في النهاية.

حدث منذ مدة قريبة أن كنت أتناول العشاء مع اثنين من أصدقائي عندما ذكر اسم أحد الأشخاص ممن يعرفونهم واسمه بيل.

سأل أحدهم: هل حصل بيل على الترقية؟

رد الآخر: كلا، إن آخر تقرير لدي يقول أنه لم يحصل عليها.

- بالله، ما الضأ في الأمر؟ ثم إنه بالتأكيد يستحق هذه الترقية فهي من حقه، كما أنه يستحق بالمقدرة وبكل شيء، بقله الحصول عليها.

- لا أدري المشكلة في الموضوع، ما لم يكن كل ما هناك هو شغفه عليها وقلقه الشديد بخصوصها.

### عليك أن تسترخي وأضمن أنهم سيمحيونك

لا يفدك في مواقف العلاقات الإنسانية أن تبدي تهافتك للحصول على شيء بصورة مكشوفة، وأن يعرف الآخرون أنك مشغول إلى حد القوت للحصول على ما تريد.

فهناك ميل طبيعي قوي لدى الطرف الآخر لصد أي عمل يشعر أنك شديد الكهفة على القيام به. وتقوم الغريزة لديه بدفعه إلى القيام بتصعيب الأمر ولا يصبح في شك أن هناك ثمة ما لا يدريه في الأمر كله. فعندما تعطى انطباعاتاً بأنك تريد إتمام هذا العمل بصورة مبالغ فيها، وعندما تبدي شكوكك عليه، فإنك بذلك تدفعه للتساؤل عن السبب في معاولاتك الكبيرة هذه ويبدأ الشك في التسرب إليه.

وعندما يأتي أحدهم لكي يتسول الصداقة، فالميل الطبيعي هو الابتعاد عنه، ولا يرجع ذلك إلى بعض السمات في الطبيعة الإنسانية، ولكن إلى نفس القانون النفسي الذي نتحدث عنه. فالشخص اللحوج يشعر بالخوف إلى حد الموت من أن الطرف الآخر لن يحبه أو من أنه لن ينقذ له ما يريد. وبدلاً من أن يقول لنفسه «أعرف أن الطرف الآخر سوف يحبني»، يقول لها: «إنني أخشى كثيراً من ألا يحبني»، وهو نفس الشعور الذي يتسرب إلى الطرف الآخر. إن الشخص اللحوج لا يبدي أي ثقة في نفسه.

وليست الوسيلة هي أن تتهنئ نفسك كي تلت نظر الطرف الآخر وتدفعه إلى الإسراع نحوك، إن ما عليك هو أن تسترخي، وتذكر أنه سوف يصبح وبدواً ويتصرف بحكمة، ووقتها ستكون هائناً ومتناسكاً عند تعاملك معه، والشئ الذي يستطيع أن يقوم به الشخص اللحوج هو أن يبتسم، فمن المستحيل تقريباً أن تكون قللاً ومشوداً عندما تكون مبسماً، فالإبتسامة استرخاء، والإبتسامة تظهر الثقة، والإبتسامة توحي أنك تدرك أن الطرف الآخر سوف يأتي ويقدم كما هو متوقع منه أن يفعل.

### إصنع المعجزات .. بإبتسامة!

شيء آخر لاحظته عن شريك الغرفة: أنه كان دائم الإبتسامة، كان أكثر من صافته «إبتسامة». وإذا ما مر بخاطرك ذلك النوع من الناس الذين من السهل التعرف بهم وتعرفهم بالفعل، فسوف تجد أنهم، وبلا استثناء، من كبار المحبسين. إن الإبتسامة الحقيقية المخلصة تقوم مقام السحر في خلق شعور المودة في نفوس الآخرين في لمعتها وعلى الفور.

### ماذا تقول الإبتسامة ؟

الإبتسامة الطيبة الفالصة تقول أشياء عديدة للطرف الآخر. إن ما نقوله ليس مجرد «إنني أحبك وأنتي إليك كصديق»، ولكنها تقول أيضاً «إنني أفترض أنك ستعجبني أيضاً»، وعندما يأتي إليك كلب صغير وهو يهز ذيله فإنه يقول لك: «إنني وأنت أنك شخص لطيف وأنت تحبني».

وهناك شيء آخر هام نقوله الإبتسامة وهو: «إنك تستحق الإبتسام الله». وقد قالت لنا «يونانرو أوفر مسترته» في كتابها: «فهم الخوف لدينا وفي الآخرين». إن الشخص الذي يتبسم له يرد الإبتسامة إلينا، الأمر الذي يعني بطريقة ما أنه يقوم بالإبتسام لنا، وبطريقة أعمق، فإن إبتسامته تسجل لنا الإحساس المريح المفاجيء الذي مكانه من الاستمتاع به. إنه يتبسم ذلك لأن إبتسامتنا قد خلقت الشعور لديه بأنه جدير بالإبتسام له، بما يمكننا أن نقول معه، إننا التقبناه هو وحده دون غيره من بقية الزحام الجدارته بها، لقد ميزناه عن غيره وأكسيناه حالة فردية خاصة لا يتشبع بها الكل.



### ابتسم من الأعماق

دائماً ما يطالب مفرسي الصوت من طلبتهم أن يتنفسوا من الأعماق. وأن يسمحوا لأصواتهم أن تصدر من الأعماق.

وإذا أردت أن تجعل من ابتسامتك صانعاً للأصدقاء.. فإن عطياً أن تأتي من الأعماق هي أيضاً. عليها أن تصدر من القلب وتذكر أن الالعب لا تؤثر في الآخرين، وأن ما يؤثر فيهم ليس سوى الشعور الصادق تجاههم.

وأفضل نصيحة صادقتها عن كيفية الابتسام جاءت في كتاب «استرخ ثم بالبيع» لجوزيف أ. كينيدي، حيث يقول: «تعلم أن تبسم في الداخل، إن ما يشرب إلى لارمي عميك هو الإحساس وليس تعبيرات وجهك. إنك لو حاولت برمي منك وقصد أن تبسم عن طريق التحريك الآلي العضلات فعد فإنك تسبب ضرراً أكثر من المنفعة. وبدلاً من ذلك عليك أن تنسى فمك وقم بالابتسام عقلياً. وتخيل أنك تشعر بالليل إلى الابتسام في داخلك. وعندما تقوم بذلك ستشعر بالاسترخاء، ذلك أنه من المستحيل أن تشعر بالود في الوقت الذي تكون فيه متوتراً، أو أن تشعر بروح هدوءية وأنت مسترخٍ».

### إسمح للابتسام أن تتخطى

هناك سبب بسيط لعدم ابتسام العديد منا كثيراً، أو بإفلاس، وهو يتمثل في عاداتنا من أننا دائماً نقوم «بحبس» مشاعرنا الحقيقية.. داخلنا، فلقد علمونا أنه ليس من المستحب أن نكشف للعالم عن أحاسيسنا، وبالتالي فإننا لا نحاول أن نكون صريحين أو أن نظهر أحاسيسنا على وجوهنا. على أنه من المعتدل أنك تعتقد أنك لا تتمتع بالابتسام جميلة، أنك لا تعرف أبداً أن تبسم بطريقة جذابة.

إلا أن خبرتي تقول إن الكمال يتمتع بالابتسام طيبة جداً بها الله الجميع، وهو شيء يمتلكه الجميع في داخله وأن الأمر كله ينحصر في إطلاقه من مكنته. إنها مسألة التغلب على الخوف من إيذاء مشاعرك الحقيقية التي إن أطلقتها خرجت معها الابتسامة من تلقاء نفسها، ذلك أنك إن شعرت بالود وأحسست بالإرتياح تجاه العالم فإنك تحتفظ لهذه الحالة بالابتسام تتناسبها.

وكل المطلوب مجرد ممارسة بسيطة للتعبير عن أحاسيسك. وكلما زادت الممارسة كلما قل العرج لديك وكلما زادت العفوية منك، وكما من أناس متوجهة لتوجه عبوسة اللامح قد استطاعت أن تنمي لديها تقديم الابتسامة الجذابة لجرد ممارستهم اليومية لعملية إطلاق المشاعر، وأنت، عندما تمتلك الإحساس بالإرتياح ودع نفسك تنطلق على سجيبتها، ولا تخجل من وحيك الذاتي لسماعك لوجهك أن يقول: «صباحي، كم أنا سعيد لك».

### كيف تستخدم سحر المرأة؟

حاول الترتب كل صباح أمام مرآة الصمام في بيتك. وحاول أن تتذكر ما يشير فيك بالبهيبة وتعبه بالفعل، ثم اطلق أحاسيسك ودع شعورك بالبهيبة يشاب ويضط على وجهك، وفكر في كل الأمور التي يمكن لها أن تجرى معك خلال اليوم كأن تشاهد نفسك وأنت تجري صفقات البيع مع كل من تمر عليه وترى.. وأنت تجري تعاملاتك بنجاح مع كل من تتلقى به. اصطنع لنفسك «أحاسيس طيبة»، ثم قم بإطلاقها.

ربما تعتقد أن هذا الأمر بالشيء الأحمق، وربما لا تصدق أن مثل هذا الأمر البسيط يمكن أن يحدث فرقاً في رد فعل الآخرين معك. لقد كتب «فرانك بيتر» في مجلة «لايف» عن كيفية استقدامه لجلسة صباحية يومية لممارسة الابتسام،

من أجل أن يعيد تشكيل شخصيته في فترة وجيزة، كما يقول والذي حدث أنه سرعان ما تجاوب الناس معه بصورة أسرع وبناتوا يستقبلونه بأكبر وترحاب أعظم، والنتيجة أن البيعات التي حلقها وصلت في أرقامها إلى عتات السماء.

### كيف تنمي لديك ابتساماة خالصة حقيقية؟

إن صادت مشكلة في أن تستطيع لنفسك «الإحساس المبتسم» في بداية الأمر، فلا تقلق. امس في طريقك وواصل «تقافراتك» رغم كل شيء، وحاول «تسخين» عضلات الابتساماة وسوف تبدأ بعدها في الإحساس بتقاؤل أكبر. إن حركاتها هي ما تعدد أحاسيسنا تماماً كما أن أحاسيسنا تقوم بتكرير حركاتنا وتحدثها. لقد قال «وليام جيمس» ذات مرة إنه من المستحيل الشعور بالتشاور عندما تتقلب أركان الفك إلى أعلى، وأنه من المستحيل أن تشعر بالتقاؤل عندما تتقلب أركان الفك إلى أسفل.

وكان «شارلز داروين» مكتشف نظرية التطور قد كتب كتاباً علمياً له يلقى شهرة كبيرة بعنوان: التعبير عن الانفعالات لدى الإنسان والحيوان، والذي قام فيه بمناقشة كل الأسباب العلمية التي تدعونا إلى القيام بتعبيرات جسدية معينة عندما نتملكنا انفعالات معينة، وقد وصل هو أيضاً إلى نتيجة أن الانفعال والتعبير مرتبطان للغاية ببعضهما في نظام العادة لدينا لدرجة أنك لا تستطيع ببساطة الشعور بالانفعال بالفعل ما لم تكم بالتعبير عنه.

إن عملية الابتسام في حد ذاتها تساعدك على الإحساس بالمودة والتدريب على الابتساماة الصحيحة والفسيح خلال الحركات التي تتطلبها الابتساماة الحقيقية، وليس الابتساماة بالثقة المزيفة.

ثم إن بوسع أي إنسان أن يتعرف على الابتساماة الحقيقية عند رؤيته لها، إذن عليك القيام بالتدريب أمام مرآك إلى أن يتم لك رؤية الابتساماة الحقيقية

تصدر منك ومثلك. إن الكثيرين من الناس لم يعرفوا أبداً نوع الإحساس الذي تخلقه الابتساماة الحقيقية الفالصة.

### يمكنك أن تختبر قوة الابتساماة

منذ قريب، قلت بالتحدث إلى موظفي سلسلة من محلات إنتاج الألبان في أريزونا ولاياتها المجاورة، كان حديثي يتخضم ملاحظات عن الابتسام وعن السحر الذي يمكن له أن يخلقه إن تم استخدامه بطريقة سليمة.

وبعداً بلسابيع، اتبعت لي الفرصة للالتقاء بواحدة من السكرتيرات التي اعتمدت بهذا الأمر. كانت السكرتيرة قليلة ومثلهة لإخلاص على بعض الاكتشافات الرائعة التي توصلت إليها في هذا الصدد. لقد قررت المرأة بعد سماعها لحديثي أن تقوم باختبار نظريتي عن الابتسام، واختارت للاختبار جولة التسوق التي كانت ستقوم بها في اليوم التالي خلال فترة تناول الغداء لكن اليوم التالي القلق إلى يوم شديد الرطوبة ويؤخر بالطر الشديد، الذي بدا الأمر معه خير مناسب ومحبب بصورة عامة، خير أن المحلات كانت مزعجة بالزبائن رغم ذلك، مما أشعرها باليأس من شراء خمس مواء من أشياء كانت تحتاج إليها، ذلك لأن كل منها كان يتواجد في خمسة أماكن مختلفة لفسة محلات مختلفة.

وتذكرت اقتراعي بأن تقدم ابتساماة كبيرة للطرف الآخر، قبل أن تنطق بأى كلمة. واستطاعت السكرتيرة بذلك أن تكمل إتمام خمس صفقات مختلفة في أقل من نصف ساعة، ولم يحدث لها من قبل أن أتمت مثل هذا التسوق والشراء في مثل هذا الوقت الوجيز. ومما أثارها بالفعل أنها قد تلقت أفضل خدمة وتمتعت بلزقى معاملة في كل المحلات الخمس. ولقد صادفت في أحد المحلات أحد

الأركان وقد أحاط به عدد كبير من النساء من المتهلفات على الالتفات إلى طلباتهن، إلا أن سكرتيرتنا الشابة استطاعت أن تثقلي بعينها مع عيني البائسة هناك وكان أن منعتها ابتسامة عريضة مكنتها من أن يثقلت إليها أولاً دون غيرها، وأن يعطى طلبها بالألوية في التنفيذ.

### استخدم وصيد المليون دولار لميك

إن لم تستخدم ابتسامتك فإنك في ذلك تشبه ذلك الرجل الذي يمتلك مليون دولار دون أن يكون لديه دفتر الشيكات. إن الابتسامة هي وصيد المليون دولار، ومن الخبرة الطويلة في التعامل مع الناس، وفي تعليم الناس كيفية تطوير وتنمية ابتساماتهم داخل المساحات الخاصة بي من العلاقات الإنسانية والبيئات، وصلت إلى نتيجة أن كل منا يتمتع بابتسامة تساوي مليون دولار مغلق عليها ومعتلق بها داخله.

### ما الذي يمكن أن يقدمه سحر الابتسامة أيضاً ؟

وجه إلى أحدهم معاملة الشاء ومعها ابتسامة، وستجد أن المعاملة قد تضاعفت عدة مرات.

اطلب من أحدهم معروفاً وابتسم، وستجد أنه ليكاد أن يكون مدفوعاً لمخاطب هذا المعروف وتحقيقه.

تقبل جميلاً من غيرك وابتسم، وستجد أنك بذلك قد أضفت إلى التقدير الذي يشعر به الطرف الآخر منك.

وهي إذا ما كان يتعين عليك أن تستخدم حديثاً صريحاً بدرجة ما، فإن الابتسامة تذهب بالحرارة التي قد تجد لنفسها مكاناً في مثل هذه الأحوال.

ابتسم عندما تجري مثل هذا الحديث الصريح، فإن ابتسمت يصبح كل شيء نقوله تقريباً مقبولاً منك.

التق بأحدهم لأول مرة وابتسم، وسيشعر وكأنه يعرفك طول حياته.

إنك إن استطعت شراء أكسير سحري مثل ذلك حتى لو قدمت مقابله لك أموال العالم، إلا أن الخالق الأمثل قد منحك وأعطاك مثل هذا السحر تماماً.

وكل ما عليك فعله أن تستخرجه وأن تنفض الغبار عنه وأن تضعه للاستخدام.

### خلاص الفصل السابع

١ - كثيراً ما تحلل العلاقات الإنسانية إلى طريق مسدود لغشبية أحد الأطراف من أن يقوم بالخطوة الأولى.

٢ - لا تنتظر إشارة من الطرف الآخر، والفرس أنه سيكون وبدأً منك وتصرف على هذا الأساس.

٣ - تهنئ المواقف الذي ترغب في أن يتفذه الشخص الآخر، وتصرف كما لو أنك تتوقع منه أن يفعل.

٤ - جرب لنفسك أن يكون الطرف الآخر وبدأً منك، إنها مقامرة على النوم، إلا أنك ستفوز ٩٩ مرة في كل مرة تنسرح فيها لو راعحت طي أنه سوف يكون وبدأً منك، ولو حدث ورفضت فرصة القيام بالتجربة فإنك سوف تنسرح في كل مرة.

٥ - لا تكن لهما، ولا تكن قلقاً مثلهما بصورة واضحة مكشوفة. ولا تمنهن نفسك في محاولة دفع الآخرين لمحبك. وتذكر أن هناك من يتمتع

بالبجائية الشديدة ومع ذلك يحاول العمل والسعي بجدية، فما بالك وأنت تلتقدها ذلك عند امتحانك لنفسك.

٦ - عليك بالاسترخاء ولك أن تضمن أن الآخرين سوف يصوتك.

٧ - استخدم سحر ابتسامتك «لتسفيه الطرف الآخر وتشجيعه».

٨ - ابدأ من اليوم واشرح في تطبيق ابتسامه حقيقي خالصة وذلك بالشرب عليها أمام مرآة الحمام؛ ويمكنك أن تعرف ما يعنيه شكل الابتسامه الحقيقية إن رأيته، وسوف تفكر مراراً ما إذا كانت ابتسامتك حقيقية وأصلية أم مجرد اسطعاع وتلفيق. كما أن ممارستك لمركات الابتسام سوف ينفذك في عادة ممارستها، بل وتدفع بك إلى التعلق بالابتسام وجبه أكثر.

## الباب الرابع

### كيف يساعدك حديثك

### المؤثر على النجاح

يحتوى هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الثامن :

كيف تنمي مهارتك في استخدامك للكلمات ؟

#### الفصل التاسع :

كيف تستخدم أسلوب "السحر الأبيض" كما أسماه

قاضى الحكمه العليا؟

#### الفصل العاشر :

كيف تستطيع أن تدفع الآخرين بسرعة إلى الأخذ

بوجهة نظرك؟

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

## الفصل الثامن

### كيف تنمي مهارتك

#### في استخدامك للكلمات؟

إن كان التحدث إلى الآخرين يشكل أحد متاعبك في علاقاتك الإنسانية، فإنني أدعوك بشدة إلى مطالعة الكتاب الممتع المفيد الذي كتبه «هاري سيمون» بعنوان: كيف تشق طريقك إلى النجاح من خلال حديثك.

يقول السيد «سيمون» أنه بعد ٢٥ عاماً في دنيا إدارة الأعمال والعلاقات الإنسانية، إن النجاح غالباً ما يعتمد على ما تملكه من مقدرة أو انعدام المقدرة على التحدث، بقدر ما يعتمد على ما تملكه من مقدرة على أداء عملك.

وعندما سمعت عن عنوان كتاب «سيمون» لأول مرة بدا لي الأمر وكأن فيه شيئاً من المبالغة، إلا أنني بدأت عندها في التفكير في أولئك الرجال والنساء ممن أعرفهم من الناجحين والناجحات، وعندما قليت في القائمة التي تضمهم وجدت أن كل منهم يتحدث جيد (أو متحدث) بالفعل.

### النسبة المشتركة بين التاجمين

أجرى دويلفريد فلتش، مدير تحرير مجلة «لايف» دراسة على آلاف التاجمين والتاجعات باحثاً عن الشيء المشترك الذي يمكن أن يوجد بينهما جميعاً، ووجد هذا الشيء. لقد وجده في «مهارة استخدام الكلمات». ووجد أن هناك ارتباطاً شديداً بين إخراج القوة وبين مهارة استخدام الكلمات، حتى أنه يمكنك أن تتوقع بالطمأنينة زيادة ما تعززه من قوة لو أنك قمت ببساطة بزيادة قوة الكلمات لديك.

### اعتماد المساعدة على القدرة على التحدث

وتعتمد مساعدتنا أيضاً، وإلى حد كبير، على مقدرتنا في التعبير عن أفكارنا ورغباتنا وأمانينا وطموحاتنا وإحباطاتنا، من خلال تحدثنا مع الآخرين. ويحك لنا المستكشفون العائنون من رحلاتهم «الفردية» أن أكثر ما كانوا يفتقدونه ويحسون بأنه ينقصهم في تلك «الأحاديث البسيطة» أو «الدرشة» التي تجري ويتم بين البشر. كما وجد الأطباء النفسيون أن الكثير من الناس يشعرون بالتماسة لأنهم، لسبب أو آخر، عاجزون عن التعبير عن أنفسهم وأنهم يفسون حياتهم وهم يكتمون أفكارهم وانفعالاتهم في داخلهم.

### كيف نشير أحد الأحاديث

يعاني الكثير من نوع من الإعاقة ويعتبرون أنفسهم من المعاقين بسبب ميوزهم عن إثارة أي حديث أو البدء به مع الآخرين وخصوصاً مع الغرباء عنهم. إنهم يفترون في أنفسهم ثروة من الأفكار الطيبة والفيرة ولكنهم لا

يعرفون كيفية استخراجها، وإنهم يمتنعون عن إخراجها لأنهم يرون أنه من السهل البدء فجأة بإبداء ملاحظة صيقة عن الطبيعة أو الكون، مثلاً، ويخشون أن يوصلوا بأنهم مملين وأن كلامهم سوف يذهب إلى السام إن خرجوا بالقول مثل: حسناً، يبدو أنها ستطر اليوم!

وقد عبر ويليام جيمس عن ذلك مباشرة عندما قال إن السبب في أن الكثيرين يهدون أنه من الصعب عليهم أن يكونوا من المتحدثين البليغين هو «إنهم يخشون من تريد شيء تافه ممل، أو شيء يفتقد الصدق والإخلاص، أو شيء لا يستحق أصلاً أن يقال، أو شيء لا يتناسب مع الظروف والمناسبة بصورة أو بأخرى».

وكان حلاجه أن «المحادثات تزدهر بالفعل وأن المجتمع تتجدد خلاياه عندما يحرر الناس قلوبهم من أسرهم، وأن يطلقوا أنفسهم تتحدث بتلقائية كما تشاء بلا تدخل أو مراجعة».

### توقف عن محاولة وصولك إلى الكمال

كتب «جون د. مورفي» في مجلة «لايف» مقالاً بعنوان «محاولة الوصول للكمال» قال فيه:

«لا يمكن لأحد أن يعطي بالتائق والتمعان في كل لحظة، ونحن عندما نشهد أفكارنا من الخ لا نقوم بانتزاع الكلمات اللطيفة أو «الجواهر الأدبية» منه انتزاعاً أو قسراً. إن هذه الأشياء ترد إلينا بصورة عفوية غير متوقعة عندما نكون في حالة استرخاء. نتوقف فيها من خشيتنا أن نكون أنفستنا على طبيعتها... وقد قال رسكين ذات مرة أنه لم يكتب بصورة جيدة إلا عندما كان

يحاول ألا يجيد الكتابة، وكتب «عزرى جيمس» إلى صديق له: كثيراً ما يستأني الناس: ما رأيته، كيف لي أن أعرف رأيي حتى أفتح فمي وأطلق به؟

«إن معضناً لديه صورة عقلية زائلة عما يتوقع منا، إن شكسبير نفسه لم يكن يخش أن يكون مبتذلاً أحياناً. اختر أى من الأعمال الأدبية الرائعة وسوف تكتشف فيها وجود فقرات مطولة من القتل المباشر.

لقد قمت في الأسبوع الماضي بتسجيل ملاحظاتي عن أجوبة خلال أحاديث قمتها ثلاثة من أكبر المتحدثين في التليفزيون، وإليك حيلة حقيقية مما قيل: «لا، أحياناً»، «لا، لا تقل هذا»، «حسناً، الآن: هذا شيء كبير»، «حسناً، ماذا تعرف عن هذا الموضوع؟».

إنك تجد أن ما يربو على تصف ما يقال في هذه الأحاديث ليس تافهاً لمصعب بل أنه لا معنى له يائراً أيضاً، خصوصاً في المراحل الأولى له، وهو أمر ينطبق حتى على أكثر الأحاديث إثارة ومدمعة لتثقيف الذهن. وبعد فترة من «التسعين» وعندما تبدأ عجالات العقل في الدوران بسهولة، يصبح بالإمكان أن تكتسب المحادثة لنفسها صفة الأصالة، شريطة ألا يجهد المشاركون فيها أنفسهم كثيراً بأن يظهروها كذلك بالقصر والتمد. إن الأمر يشبه عملية البحث عن الذهب في المناجم. إن أياً من الباحثين عنه، ممن يتتبع بعقل سليم، لن يرفض عنصر الذهب الخام أو يهمل منه إن لم يكن من قيراط ٢٤ أى من أرقى الأنواع وأصفاه، وإذا لم تمدوك الرغبة في إزالة الكثير من الصخر والتراب حتى تحصل على القليل جداً من الذهب في البداية، فإِنَّكَ لن تستمر في الحفر أبداً حيث يمكنك أن تجد الكميات الأكبر منه.

## ليس من المفروض

### للأحداث البسيطة أن تكون عميقة

لكل تفاهاته، وكل منا يشترك في الأحاديث البسيطة أو المردشة التي لا تقول شيئاً عميقاً أو شيئاً له أهميته ومغزاه. إن هذا النوع من الأحاديث ضروري للاحتفاظ بدوران الحياة، فإن أدركت ذلك، وتوقفت عن خشية أن تكون مملاً، فستجد أنك ستكون قادراً أيضاً على بدء الحديث وإثارته، حتى ولو كان مع شخص غريب عنك تماماً. وقد نهضت لك في كثير من الحالات تقول أشياء ممتعة ولها قيمتها، ذلك لأنك لا تحاول أن تفعل ذلك فصدأ على وجه التعبد.

## كيف تقوم ببحث

### الدقة والحرارة في الموضوع الذي تعرضه

اعمل عمداً على المرور بفترة «تسعين» عند بداية الأحاديث. لا تتوقع أن تكون «ساجناً» من البداية، قم بالإتصاف إلى «المتحمسين» في هذا الأمر في التليفزيون. إنهم يعرفون أن الحديث البسيط ليس يوسع أن يبدأ المحادثة لهم لمصعب، بل إنه يمكن له أن يستخدم لبحث الدقة والحرارة في المشارك الآخر وتهديته أثناء اللقاء. وهم لا يحاولون استخراج أى أفكار ممتعة من الشخص الآخر المشارك إلا بعد أن يقوموا ببحث الحرارة فيه: «حسناً، وما اسمك؟ من أين أنت؟ وماذا يعمل زوجك؟ كم لديك من الأطفال؟ وما الفترة التي تنوي قضاءها هنا؟ ما الذي تفعلك إلى المجيء إلى نيويورك؟».

إلا أنك قد تسأل: ومن يعنى بعمل هذا الهراس من المؤكد أنه لا يوجد في هذه الأسئلة أى شيء مثلق أو عميق، إلا أنه من المؤكد أيضاً أن هذه الأسئلة تعمل

علي استمرار دوران العادة وأنها تعمل على جذب الشخص الآخر وجعله إلى الحديث والكلام.

### كيف تستخرج الأحاديث الممتعة من الآخرين

انصت إلى الإجابات التي يقولها الخبراء هنا. عندما تقول الضيفة إنها من سيوكس سيتي، يرد الطبيب: من سيوكس سيتي! وعندما تقول إنها متزوجة ولديها خمس أطفال، يرد الطبيب: خمس أطفال! وكيف عرفت ذلك؟

إن هؤلاء الناس ليسوا ملحن أو ممن يتمتعون بالبالدة.

إلا أنهم يستمرون في هذا المسار وهم يقدمون إجابات وتعليقات تالفة غير مفيدة بينما يقومون ويضيفهم ببعض الحرارة في بعضهم البعض، وسرعان ما تفرج منهم العناقيد الممتعة، والملاحظات الذكية والفتات المسلية.

فلماذا كان هؤلاء الخبراء، ممن يدق لهم آلاف المولات أسبوعياً لمقدرتهم كمحدثين، لا يستطيعون البدء بمباشرة «مفرقة» كبيرة، فما الذي يجعلك تظن أنك قادر على إثبات ما لا يقومون به؟ وإن كان هؤلاء الخبراء لا يفشون من أن يوصوا بالثقافة والابتذال فلماذا تخشى أنت؟

### دعه يتحدث عن نفسه

إن حدث لك في مرة قادمة أن قدمت إلى أحدهم وعجزت عن أن تجد شيئاً تقول، فلك أن تأخذ الدرس من خبراء التليفزيون والراديو، حاول القيام ببعض الحرارة في الطرف الآخر بعمل هذه الأسئلة:

«من أين أنت يا مستر جونز؟»

«ما المدة التي خططتها لنفسك لتبقى فيها معنا في مدينتنا؟»

«ما رأيك في الطقس هنا؟»

«هل لديك عائلة؟»

«ما العمل الذي تشغله؟»

على أن هناك من هم أبرع من ذلك في عملية بحث الدفء والحرارة لمقدرتهم على دفع الآخرين لتحدث عن أنفسهم. إنهم يكسرون الجليد ويذهبون «الكلفة» ويرفعونها مع الشخص الآخر. لتتمتعهم من إشعاره بأنهم يهتمون بأسره وبه. وأست في حاجة لأن تبحت عن موضوع يستطيع الطرف الآخر أن يحصل فيه ويجول وأن يتحدث فيه بطلاقة، فما عليك سوى أن تجعله يبدأ في ذلك الموضوع الذي يعد خبيراً فيه بالطبع وهو أن تجعله يبدأ في الحديث عن نفسه.

إن كلمات بدء المحادثة وانطلاقها لها مغزاها. إنك تبدأ المحادثة تماماً كما تبدأ في إشعال النار في القلاء وإيقادها، ليس المطلوب منك أن تبدأ العملية بنيران شغمة، إن ما تشغله مجرد عدد كبير من صغائر في البداية. وعندما تقول إنابة الجليد وكسر الكلفة، فإعلم جراً، فذلك يعني أننا «ولا وهي منا، كنا قد أبركنا فعلاً أن المحادثات الجيدة تتطلب فترة لنشر الدفء ويحدث الحرارة».

### كيف تذهب الجليد مع الآخرين

سوف تجد أنه يمكن لك استخدام هذه الطريقة لبدء محادثاتك مع الغرباء في الطائرة أو الحافلة أو المقارنات. إنك بذلك تضيف المتعة إلى رحلتك بل وربما يصبح أحدهم صديقاً دائماً لك، ولا تحاول أن تفكر في قول شيء حقيق أو هام. عليك فقط بإبداء بعض الملاحظات أو إلقاء بعض الأسئلة، وقم بالتعليق على ما يدور حولك.

«حسنًا، يبدو أننا ستعاني أخيراً من هذا الجو هنا».



«الجو حار هنا يا أستاذي. كم أود من الذين يجلسون هناك في المقدمة أن يقوموا بفتح النوافذ».

هناك طريقة أخرى جيدة، وهي أن توجه الأستاذة. إن طلبك لإحدى المعلومات من جارك لا يعمل فقط على بثع الحرارة وفتح باب المحادثة معه، وإنما سيحمله أيضاً يشعر بالارتياح لأنه أصبح في موقف يتيح له أن يقدم إليك «مرفوقاً» أو مجاملة صغيرة.

«هل يمكن أن تخبرني ما هو الوقت الآن؟»

«متى تصل هذه الطائرة إلى كنساس سيتي؟»

«هل تصل حافلة ريفرسايد إلى هنا؟»

مثل هذه الأسئلة تتسم بالسهولة والبساطة، أليس كذلك؟ مؤكداً أنها كذلك، وهذه هي الطريقة التي تبدأ بها المحادثات وتثار. إن سبب عجز الكثيرين عن البدء بالحديث، هو أنهم يحاولون بكل مشقة في إيجاد ما يبدلون به ويجعلون منه مشكلة، مما يصعب الأمر عليهم ويحده.

كلمة «أنت» والضوء الأخضر الذي تفتحه يساعد على استمرار المحادثة.

إنك لكي تكون محدثاً لبقاً لا يمكن كثيراً في التفكير لقول أشياء هامة، أو في سرد أمور بطولية ولكن في فتح شهية الطرف الآخر للحديث ودفعه للكلام.

فإن استطعت أن تدفع الآخرين إلى الكلام، استطعت بذلك أن تعطي بسمعة المتحدث الجيد اللبق، وأكثر من ذلك، إن استطعت دفعه إلى الكلام، وتركته يستطرده في كلامه ويستمر، فلن يكون هناك ما هو أفضل من ذلك لبعث الحرارة

في نفسك أنت. وكذلك لخلق اهتمام أكبر لديه بك، واحتراف أكبر بملكاتك عندما يجيء دورك في الحديث.

حدث أن أخبرني أحد الأصدقاء منذ فترة قريبة أنه حاول عدة مرات دون أن ينجح في الدخول إلى أحد المواقع البحرية لصيد الأسماك كي يشاهد بطريقة أروع سباقاً للقوارب كان يجري هناك في الخليج. وفي كل مرة كان يذهب فيها إلى هناك، كان رجل الشرطة يوقفه ويمنعه من الدخول. «لقد بات هناك الكثير جداً من الناس الذين جاؤا قبلك ولا يوجد أي مكان هناك بالموقع لواء جديد إلا إذا غادر أحد منهم كانت هذه هي العجة التي استند إليها الشرطي في كل مرة».

وقال صديقي: إن مجموعتنا كانت تتكون من أربعة أفراد من بينهم امرأة اكتسبت سمعة أنها محدثة لبقة ممتازة. وعندما صعدني الشرطي لثالث مرة قالت لي للراة: «دعني أحاول». وذهبت بالفعل إلى التحدث معه لمدة خمس دقائق ثم أشارت إلينا بعدما طالبا منا أن نأتي ونسمح لنا بعدها بالدخول. وعندما سألتها بحق الله ما الذي قالت لكى يتسامح الشرطي ويقبل هذه المرة، قالت لي: «أوه، إنني لم أسأله إن كنت تستطيع الدخول، إن كل ما فعلته هو أنني أخذت في الحديث والفرشة معه. سألته إن كان يشعر بحرارة الجو يوقفه في مكانه هذا تحت الشمس وحكي لي الشرطي أنها مهمة متعبة بالنسبة إليه في عمله كنتظم للمكان مع كل هذا الجمع من الناس، وأخذ يحكي لي عن حبه لصيد الأسماك وما إلى ذلك. وكان كل ما قلته عندي إننا قد جئنا إلى هنا لمشاهدة السباق. إلا أننا أصبحنا بخيبة الأمل لأننا لم نستطع أن نشاهد شيئاً من مكاننا هناك في الخلف عن الجدار». وعندما قال ولما لا تدخلون إلى داخل الموقع نفسه؟ إنكم تستطيعون مشاهدة السباق من هناك بطريقة أفضل».

### كلمة أنت .. كلمة مسحورية

تصور هذه القصة بصورة جيدة للغاية أحد الأسرار الذي يمكنك معها أن تجعل الحادثة تقوم بخدمتك، ويمكن التعبير عن هذا السر بهذه الطريقة. «اسمح لحدثك بأن يتحول إلى الآخر باستخدام «أنت» و«نفسك» بدلاً من أن تقول «أنا» وأنا شخصياً». إن ذلك سوف يسمح لك الطرف الآخر بإضاءة الضوء الأخضر لك بالموافقة والفرار.

هذا الأمر واجب بالنسبة للمحادثات. إن كلمة «أنت» كلمة مسحورية إن قمت باستخدامها بطريقة سليمة والكثيرون يعملون إلى تحويل الحادثة لتتور حول «أنا» «نفسى» وأنا شخصياً». ونحن إن فعلنا ذلك وجدنا الطرف الآخر ميالاً إلى إعطائنا الضوء الأحمر لكن نتوقف. وذلك هو ما حدث مع صديقي الذي حاول أن ينطحني الشرطي عند موقع سباق الخواريب، لقد مضى إليه لكي يقول «أنا» وأنا». «أنا أريد أن أدخل إلى موقع السباق» هل تسمح لي أنا بالوصول إلى هناك؟».

وكان أن أعطاه الشرطي الضوء الأحمر، ومن المشكوك فيه أن يكون حتى قد سمع كل شيء. قاله الرجل، وربما كان قد أضاء النور الأحمر داخل عقله مما قطع الطريق على الرجل وأزيمه مكانه.

ومن جهة أخرى، فعندما ذهبت السيدة للتحادث مع الشرطي وضغطت في الحادثة على كلمة «أنت». استطاعت أن تبعث فيه حرارة الموت، فلم يكتف بمتابعة الضوء الأخضر والاستمرار في المحادثة، بل أنه سمح لها بالدخول إلى الموقع الذي أرادت.

هل نتذكر ما قيل في الفصول السابقة في هذا الكتاب عن الناس والبشر ومن أن ما يهمهم أولاً وأخيراً ودائماً هو أنفسهم. طبق هذه المعلومة بإسراكَ أن كلمة «أنت» تشكل إشارة تعني أن لك أن تنطفي في حديثك وتواصله. بينما كلمة «أنا» ليست سوى إشارة للتوقف وعدم الاستمرار.

### كيف توجه الأسئلة التي تهم الآخرين؟

حاول أن تبقي على المحادثة في اتجاه ما يهم الطرف الآخر وذلك عن طريق طرح أسئلة لماذا؟ أين؟ كيف؟

فعندما يقول «إنني أمك ٢٥ عاماً هناك في أنديانا» لا تندفع بقولك «حسناً، وأنا أمك ٥٠ عاماً في تكساس ولدى أيضاً ٥٠ بئر من النفط فيها» عليك بدلاً من ذلك أن تقول «في أي ناحية في أنديانا؟ قلت، ماذا تشك هناك؟».

وعندما يقول إن لديه قارباً للصيد، فلا تقل: أه، دعني أحدثك عن طائرتي القاصدة، بل أن تقول «تري، كم طول هذا القارب؟ هل هو مكشوف أم مغطى؟ منذ متى امتلكت هذا القارب؟».

وهناك أسئلة مشابهة مثل لماذا فعلت ذلك؟ كيف استطعت أن تنجح في ذلك؟ وماذا تقول بعد ذلك؟ وكلها أسئلة يمكن لها أن تكسبك سمعة أنك واحد من أمتع المحادثين الذين صادفهم زميلك، والتقى بهم طوال حياته.

### الحظيئة الكبرى

#### في العلاقات الإنسانية وكيفية جذبها

عليك أن تتذكر أن البشر في داخلها مخلوقات أنانية، وأن ما يهتمون به أولاً وأخيراً ودائماً هو أنفسهم وأسرهم وعائلاتهم إلى عائلاتهم إلى مسقط

رؤوسهم ومذمتهم الأصلية، وإلى أفكارهم. وحتى السؤال مثل: «من أين جئت؟» لا يكشف سوى من اهتمامك بالشخص الآخر وبالتالي شغفه إلى الاهتمام بك.

ولا تكن مثل ذلك الكاتب المسرحي الذي، بعد أن قام بالتحدث عن نفسه وعن مسرحياته إلى صديقته لمدة ساعتين، قال لها: «لكن هذا بكلي في الحديث عن نفسي. لتحدثي إنني منك وعن نفسك ما رأيك أنت في مسرحياتي؟»

وتذكر أنك كائن بشري أيضاً، وأنه من الطبيعي لك أن تقع أسير الإغراء في البدء مباشرة بالتحدث عن نفسك. إنك تريد أن تلمح، وتريد أن تؤثر في الشخص الآخر. لكن حقيقة المسألة أنك سوف تحظى بتقدير أكبر لدى الطرف الآخر، إن حاولت المعادة إليه ولم تحولها إليك. إنه سيزدج في نفسه فكرة أرقى منك وسوف يحدك من الأشخاص الذين يهتمون بذكاء كبير.

وهناك قاعدة جديرة بالأخذ بها وهي أن تسأل نفسك «عقياً» هذا السؤال: ماذا أريده بالضبط في هذا الموقف؟ هل تريد التاكيد والاعتماد وأن تنتقل أوهام ذاتك و«الثناء» لديك. أم أنك تريد إتمام الصفقات مع الشخص الآخر والحصول على توقيعه والإذن بتنفيذ الأعمال. وكذلك نيابة الطبيب؟ فإن كان كل ما تريده هو «التفخ» في ذاتك، عليك إذن بالخصي في حديثك مقتصرأ فيه على الكلام عن نفسك، لكن عليك أيضاً ألا تتوقع أن تخرج بأى شيء عملي من المعادة وبهم عليك.

### حتى نتحدث عن نفسك

يقوم المتحدثون من الشخصيات العامة بالحديث عن أنفسهم. إنهم يحكون عن خبراتهم وسفراتهم واستشاراتهم وأفكارهم. لكن عليك أن تتذكر شيئاً: أن هذه الشخصيات قد تمت «موتها» لكي تتحدث عن أنفسهم. لقد طلب منهم

الحديث عن أنفسهم، ويعترف المعاشرون أنهم قد أتوا لسماع ذلك. هؤلاء المعاشرون لم يتم دفعهم إلى العصور بل أتوا منطويين من تلقاء أنفسهم. إن جمهرة المعاشرين تعرف مسبقاً أنهم سيسمعون «جوهرياً تشيست» وهو يحدث عن «مغامراته في أحراش أفريقيا».

إن لم تقم باستشارة إحدى القاعات، وقعت مقدماً بالإعلان والتثنية، فإن مستمعك لن تكون لديهم الوسيلة لمعرفة أنهم عند التعاديت منك سيصبحون مجرد أسرى لك ومرغمين على الإلتصاف إليك، وأنت أخذتهم على حين غرة ودون سابق إندثار للكلام عن نفسك.

إن الحين الذي عليك أن تتحدث فيه عن نفسك هو عندما تدعى إلى ذلك ويطلب منك فملاً أن تحكي عن نفسك. عليك أن تعرف إنه إذا كان الطرف الآخر يهيم حديثك عن نفسك، لطلب منك ذلك، وعندما يدعوك الكلام عن نفسك لا تحجم أو تقوم بصدده. احك له القليل عن نفسك، وسوف يشعر أنك جاملته وأنتك تود معه بسماحك له بأن يعرف القليل منك. لكن لا تتزبد في العكس، وأجب فقط عن أسئلته، ثم أهد الأضواء إليه مرة أخرى.

### استخدم طريقة «وأنا أيضاً»

والحين الآخر الذي يبيت فيه من الصحيح نفسياً أن تدخل نفسك والكلام منها في المعادة، هي عندما تستطيع أن تنص على الطرف الآخر شيئاً منك يرتبط بشيء أخر كان قد قاله.

فلو قال: «لقد نشأت في إحدى المزارع» كان عليك أن تقول: «وأنا أيضاً كذلك» ثم تحكي جانباً من تجربتك فيها. إن ذلك يشعره بأهمية أكبر.

ولو ذكر أنه يتناول «أيس كريم» كإفطار له، وتصادف أن كنت مثله في ذلك، فعليك بإحاطته بذلك بكل سبيل ممكن لذلك، وإن ردد أنه ولد في مدينة سواسي ووتر الصغيرة، وتصادف أن أعدت على قضاة آجارات الصيف فيها، فاخبره بهذا الأمر وأطمعه به.

### سحر الإتفاق

السبب في أن افعال تفلسك في المعاداة بالطريقة التي تكون بينكما وابطأ مشتركاً، بشكل نوعاً من المجاملة للشخص الآخر هو أنك بقياسك بذلك فإنك كمن يقول فعلاً «إنني أنطق معك في ذلك»، «إنني أيضاً على هذا النحو»، «إنني أحب ذلك أيضاً»، «أنا نفسي أو من بهذه الطريقة أيضاً»، «إنني أشبهك على نحو ما»، إن أي شيء منك أو من خبراتك السابقة وتجاربك ويكشف أنك مثله فيها، سوف تساعد هذا الطرف الآخر على أن يحبك بصورة تلقائية آتية

إننا نحب أولئك الذين يتفقون معنا، ونكره الذين لا يتفقون معنا. إن كل من يتفق معنا يؤكد لنا قيمتنا ويؤكد الاعتراف بالذات لدينا، وكل من لا يتفق معنا يشكل تهديداً محتملاً لهذا الاعتراف، وباختصار، إنك عندما تتفق مع الشخص الآخر فإنك تساعد على أن يحب نفسه أكثر.

حتى لو كان هناك بعض التناقض التي تعرف أنك لابد وأن تختلف مع الطرف الآخر فيها، وألا تتفق فيها معه، فعليك عندما أن تحدث عن نقاط أخرى تستطيع أن تتفق فيها معه، ولا تكون موضع اختلاف بينكما عندما تكون قد أعدت بعض «الأرضية المشتركة» - مهما كانت ضئيلة - للأشياء التي يمكن لكما أن تتفقا عليها، فإنك ستجد أن الأمر بات أسهل للعنسى معاً إلى تلك الموضوعات مثار عدم الاتفاق والاختلاف.

### استخدم مقطع «حديث سعيد»

سر آخر لكى تكون سعيداً جداً، وتستطيع به أن تدفع الناس إلى الرقبة في الحديث إليك هو أن تأخذ جزءاً من أغنية «جنوب الباسفيك»، وأعني به مقطع «حديث سعيد» منها. إن عليك أن تستخدم هذا المقطع قدر الإمكان.

لا أهدححب أن يهيس ويتجهيم.

لا أهدححب أن يجلس وينصت إلى نبوة الموت.

فالتاس لا تحب سماع الأنباء السيئة.

والشخص المصاب بعادة الحديث الدائم بصورة متشائمة، وأن العالم سوف ينقلب به إلى أحضان الكلاب، أو الذي يحكي كل مناعبه الشخصية لن يقدر له أبداً أن يفرز في مسابقات «الأشخاص المحبوبين».

وإن كان لديك مناعبك الشخصية التي تحتاج أن تحكيها إلى شخص آخر عليك بالذهاب إلى الطبيب النفسي، أو إلى صديق لك تثق فيه ويتعاطف معك. لكن لا تخرج هذه المقام إلى العلن، لا تخفي إلى ما لا نهاية في الحديث عن العملية الجراحية التي أجريتها، ولا تقم بوصف كل ألم عانيته منذ دخولك إلى المستشفى وحتى حين عودتك إلى عمك. إن حكيك عن القدر الذي عانيته لن يصنع منك بطلاً، إنه فقط سيجعلك مدعاة للسأم والضجر.

اجلس من فوق واكتب رسالة إلى نفسك

لو كان لديك ما تحتفظ به في صدرك، وشعرت أنه ينبغي عليك أن تخبر أحدهم عن كل متاعبك وعن مدى الظلم الذي عوملت به، حاول أن تجرب هذا الأسلوب

اكتب رسالة إلى نفسك، وسجل فيها ما تشعر به بالضبط. لا تصحب شيئاً اكتب بتفصيل مطول عن كيف أنك تعرضت لظلم الناس وكما كان ذلك معتقداً للعدالة. عليك فعلاً أن تخلق من الموقف شيئاً كبيراً.

وعندما تفرغ من ذلك، لا تبعث بالرسالة إلى أي إنسان، بل قم بإحراقها. لقد أدت الرسالة الغرض منها في أنها قد أوجدت لك «مقعداً» نقت من خلاله عن نفسك. إنك سوف تشعر بعد ذلك أنك تحس بشعور كبير من الارتياح، وما هو أهم من ذلك، بالنسبة لعلاقاتك الإنسانية، إنها تسمح منك انفعالاتك، وعندها ستجد أنك لن تكون مضطراً لأن تحكي لأي إنسان عنها. وأحياناً يكون من الضروري أن تحكي هذه الأشياء كلها مرتين، بل وقد تكون ثلاث مرات، إلا أنك بعد ذلك ستجد أنك لا تريد حتى التفكير فيها مرة أخرى، فما بالك بالعكس عنها لن تقلابه.

### ما لن يخبروك به أفضل أصدقائك

إن كنت تريد أن تكون محبوباً في حديثك لمحاول أن تتغلب على مشاكسة الأحراب أو إقلاظهم أو السخرية منهم

ويعطينا ليجاً إلى مشاكسة الآخر لأننا لا نعلم بأنهم سوف يحبون ذلك. والأزواج يقومون بإغاظة زوجاتهم في العلم بفعل ذلك الاعتقاد الخاطئ. أن ذلك بشكل طريقة لإبداء العواطف وإظهارها. ونحن نقوم بإلقاء الملاحظات الساخرة بأمل أن يتعرف الزميل الآخر على مهارتنا ويطارقتها وأن يلمس الجانب الضاحك في السخرية ولا يأخذ الأمر كإهانة شخصية. هذا ما نأمله، لكن هل هذا هو ما يحدث «دائماً بالفعل»؟

وعلى كل فإن المشاكسة والإغاظة موجهان كلاهما إلى الاعتزاز بالذات، وأي شيء يهدد هذا الاعتزاز بالذات بشكل عملاً «خطيراً» حتى وإن تم في صورة

مزاح أو مشاكسة، كما أن السخرية تجعل في ذاتها عنصر «قاسياً»، وكثيراً ما يقصد بها دفع الطرف الآخر إلى الشعور بخلافته.

وقد أوضحت نتائج الأبحاث أن الناس لا يحبون المزاح الشاكس، حتى من قبل أصدقائهم المقربين. إلا أن ما يجري هو أن الناس لا يخبرون أصدقائهم بأنهم يكرهون هذا النوع من المزاح خشية أن يظنوا بهم أنهم من النوع المنطوق غير المتفتح، وعلى ذلك، فعلى أفضل أصدقائك أن يقول لك إنه لا يحب المشاكسة ومزاحها.

إلا أننا نجد، وفي حالات نادرة فقط، وفيما بين الأصدقاء المقربين لبعضهم البعض، أن المزاح بالمشاكسة يؤخذ على محمل طيب، وحتى عندها ينبغي ألا يكون سوى لبعض الأمور البسيطة قليلة الشأن. ولا يطول أمر هذا المزاح، فإن كان الطرف الآخر يعرفك من مدة طويلة، ويحبك بقدر كبير، وأنت لا تتألم من ناهيك، لك أن تنمي في «المشاكسة»، إلا أن النص السليم يقول: إن الأكثر أماناً هو ألا تحاول القيام بذلك.

### خلاصة الفصل الثامن

- ١ - يعتمد النجاح والسعادة إلى حد كبير على مقدرتنا على التعبير عن أنفسنا، ولذلك عليك من اليوم أن تبدأ في دراسة الطرق التي تحسن بها طريقة كلامك، واصل الدراسة يوماً بعد يوم.
- ٢ - مارس بدء المحادثة مع الغرباء باستخدام أسلوب «بيت الدفء» بتوجيه الأسئلة البسيطة أو إبداء الملاحظات الواضحة.

٢ - حتى تكون متحدثاً جيداً، توقف عن محاولة أن تصبح «كاملاً» ولا تفسح من أن تكون «سقيفاً» فتجعل الحديث لا يشائى إلا بعد أن تكون قد استخرجت الكثير من الصفور التي تحتوي على المعدن الناعم قبل تنقيته وصلته

١ - لم بتوجيه الأسئلة لكي تخرج من الآخرين حديثهم الممتع.

٥ - شجع الطرف الآخر على التحدث عن نفسه وتحدث عن اهتمامات الشخص الآخر.

٦ - استخدم طريقة «وأنا أيضاً» حتى «تطابق» نفسك مع الشخص الآخر ومع اهتماماته.

٧ - تحدث عن نفسك عندما يدعوك الطرف الآخر إلى ذلك فقط، فلو أراد أن يعرف شيئاً عنك، لسألك.

٨ - استخدم مقطع «حديث سعيد» وتذكر أنه لا يوجد من يحب الشخص العيوس أو يسمع عن نبوءة الموت، واحتفظ بمشاكلك لنفسك.

٩ - إحتف المشاكسة، والإغظة والسفورية، من حديثك.

## الفصل التاسع

### كيف تستخدم أسلوب "السحر الأبيض"

#### كما أسماه قاضي الحكمة العليا

عندما تقدم أحد «المستجدين» على دنيا الميابة طالباً من القاضي «لوايفر وينديل هوانز» المشورة حتى يتم انتفايه، كتب القاضي إليه

لعل أكثر الآليات تأثيراً في العالم للاستيعام مع الناس وعقد رباط الصداقة من أجل الخير معهم تتمثل في القدرة على الإنصات إليهم بتعاطف وفهم، إلا أن القليلين هم من يمارسون ذلك «السحر الأبيض» وهو الحركة الإنتخابية، فالتاس الذين نلتقي بهم ونحدث إليهم يعمدون على الدوام إلى القيام بعملينا، وتقدير أعبائنا، وتقييمنا، وهم في عقرائهم، إما أن يحدثوا لصلاعتنا أو ضدنا، إنهم يمتحنونا إما صوت الثقة فيما، أو صوت الشك والريبة، إنهم يقررون إما مصلحة التعامل معنا أو لا، حسب ظروف كل حالة، والعامل الحاسم في التقرير كثيراً ما يكون ( وبصورة أكبر مما تعتقد ) هو: كيف كان الإنصات من جانبك؟

وقد تلتقي بشخص معين، وتشعر بعد أن تتركه أن الأمور لم تسر معه على النحو الذي كنت تود. وأن الشك قد تسلسل إليك من أنه قد «صوت» عندك وتساءل

نفسك: «ماذا فعلت لكي يتقلب هذا الرجل شديد؟ أو «ماذا كان يوسعي أن لقوله كي أجعله أكثر وياً معي وأكثر تقبلاً للأكثر؟».

والغريب حقاً أن ما يمكن أن يكون أنسب إجابة على ذلك هي: لا شيء.

إنك قد فشلت ليس بسبب شيء، فإنيك أن تقول، أو مجردت عن قوله، ولكن بسبب أنك قد فشلت في «الإنصات» بطريقة مناسبة.

### الإنصات يجعل منك شخصاً ماهراً

يرغب معظمنا في أن يראنا الآخرون على أننا نتمتع بالمهارة والثكاء والقيادة.

إلا أن الشخص الذي يحوم ويصور وهو يلقي بملاحظات «الذكاء» طول الوقت، والذي يحاول أن يبرز نفسه على أنه يتمتع «بالشظارة»، لن يتم «تصويته» الطرف المقابل له على أنه شخص ماهر أو أريب، بل سيتم انتقابه لدخول ضمن فئة المتخلفين المدعين المفرزين وتصفية داخلها.

على أن هناك طريقة واحدة لإقناع الطرف الآخر أنك أكثر الناس حكمة وثكاء قدر له أن يساعد في حياته، هي أن تنصت وأن توجه الاهتمام لما يقول. وحقيقة أنك تعلق أهمية كبرى على ما يقول، أنك تصلى إليه باهتمام، حتى لا تضيق أي من كلماته يبرهن له على أنك شخص لطيف ونكي **فعلاً** والفاعل هو من لا يملك العس المسلم لإدراك مدى قيمة وأهمية كلمات الطرف الآخر. وبالتالي لا يبدى الاهتمام الكافي لها.

كان الشاعر «رأب وأيتمان» يجوب أحد الشوارع مع صديق له، ثم توقفوا واشتبك في محادثة مع أحد القرياء. واستغرق أيتمان بالمحادثة لمدة ١٥

إلى ٢٠ دقيقة، في الوقت الذي لم يفتح فيه الطرف الآخر فمه بالكلام تقريباً وعندما ابتعدا عنه بعد ذلك مال «أيتمان» على صديقه ليقول له: لقد كان رجلاً ذكياً.

وتسأل الصديق في دهشته: «كيف عرفت أنه ذكي بينما لم يكده ينطق بكلمة؟».

ورد وأيتمان: «لقد أصغى إليّ». «أليس كذلك؟ إن ذلك بثبت على أنه رجل زكي».

توقف للحظة وفكر في أصدقائك ومعارفك. من منهم يحظى بسمعة المكيك والذكى فيهم؟ وكيف يكون «تصويته» لهذا الأمر؟ هل تصوت لذلك الذي يفتح فمه طول الوقت؟ هل يكون تصويته لك المستعد دائماً لتقديم الإجابة من كل شيء، حتى قبل أن يعرف ما هو السؤال أصلاً؟ هل يكون لذلك الذي يقوم بالمقاطعة لتقديم الإجابة قبل أن يهم الطرف الآخر بالنطق والكلام؟ أو أنك تعطى صوتك لذلك الذي يبدى قدراً كبيراً من الإنصات والإصغاء؟

لدى صديق يعبر عن هذا الأمر بطريقته بقوله: «لقد منحنا الله تعالى أننحن وفهم واحد، ومن الواضح أن العلى القدير أراد منا بذلك أن نصغي وننصت ضعف ما نتحدث وننتكم».

### يخبرك الناس بما يريدون إن كنت تصغي لهم

قال أحد أكبر مصممي السيارات بالبلد إنه لكي تكون ناجحاً في أعمال صناعة السيارات، عليك أن تضع أصبعك على نبض الناس، وأن تبقى أنتنك مفتوحة تنصت لما يريدونه، وقال: «لسنا نحن من يقوم بتصميم السيارات. إن

من يقوم بذلك هم الناس أنفسهم، وأن ما تفعله هو الإنصات، وعندما يربون شيئاً، نسرع لمحاولة إمدادهم به.

### لا تستطيع أن تعدد ضربة في التظلام

إنك تقوم بضربتك في العلاقات الإنسانية كما تفعل عند ضربك لكرة البيسبول. أي من طريق التجارب المناسب في التعامل مع الكرة التي تم قذفها إليك. إن عليك أن تقوم دائماً بالتجارب المناسب مع ما يقذفه إليك الطرف الآخر.

والعلاقات الإنسانية إنما تتكف من طريق ثنائي التواصل. إنه طريق خط وهات. وطريق الفعل ورد الفعل. وإن لم تعرف ما يريد الطرف الآخر وتعرف الطريقة التي يحس بها بالفعل حيال الموقف. وتعرف احتياجاته حسب مواصفاته. فإنك لن تكون على تواصل معه. وإن لم تستطع أن تتواصل معه و«تلمسه» لن يكون بوسعك أن تحركه. فما لم تعرف ما يريد، وكيف يشعر، فإنك تكون في ظلام تام وجعل تام بالنسبة لوضعه.

إنك ان تستطيع أن توجه ضربة في العلاقات الإنسانية حيث يعم الظلام ويسود الجهل التام، تماماً كما هو الحال مع كرة البيسبول.

### كيف تستخدم

#### الرادار الخاص بك لتحديد موقع الطرف الآخر؟

إن معرفة ما يطلبه الطرف الآخر وما يشعر به لا يشكل لغزاً وليس بالأمر الغامض. وكثيراً ما يلتفتنا للتفكير: «لو عرفت فقط وضع هذا الرجل، لأمكنني أكثر أن أعرف ما عليّ أن أفعله». إلا أنه ليس من السهولة الشديدة معرفة وضع الطرف الآخر.

يقول «آل. سيرز»، نائب رئيس «رمجوتن راند» و رئيس مجلس إدارة هيئة مدبري الشبكات القومية، إن لكل مشوب للشبكات راداره الخاص الموجود داخله لتحديد وضع العميل المحتمل وموقعه. ويقول آل «إن كل ما عليك أن تفعله هو أن تصغي، وسوف يقوم هو بالمكشاة، ثم إن معظم الناس تريد أن تعرفنا بوضعنا وتعارف أن تعكف لنا بذلك إلا أن المشكلة أننا نخلق جهازاً للاستقبال لدينا وتبدأ في تقديم إزاعات»

### كلامك الكثير

أحياناً تجد أن هناك من المواقف في التعاملات مع الآخرين ما يجعل من المهم ألا تتدخل قبل الأوان. وذلك عندما تكون بحاجة إلى تحسس واستكشاف الطرف الآخر. والاستراتيجية المستخدمة في صفقات الأعمال الكبيرة هي أن تبدأ أولاً في استكشاف ما يريد الطرف الآخر. وما يستقر عليه، وذلك قبل أن تتدخل في الأمر. ومن المفيد أن تتذكر أنه في الوقت الذي تتمكن فيه من تحديد وضع وموقف الطرف الآخر، عن طريق الإنصات إليه، فإن الكلام الكثير من جانبنا حينها سوف يعمل على تعرية موقفنا وكشفه له

إن الكثيرين من رجال الأعمال الناجحين ممن يشتمون بسعة كبيرة في مجال عقد أكبر الصفقات وأحسنها، ينظر إليهم على أنهم من أصحاب القوى الروحية، أو أنهم من قراء الأفكار الذين يستطيعون قراءة وفهم أفكار الآخرين.

والحقيقة أن سرهم ليس بالشئ الغامض أو الغز.



إنهم ببساطة يقومون بتشجيع الطرف الآخر على الحديث ومواصلة الكلام، بينما يتجنبون هم في الإبقاء على أفواههم مغلقة ومعتلة. إنهم يعرفون بالفرصة ومن الخبرة تلك الحقيقة التي كان «سيجموند فرويد» (أبو التحليل النفسي) أول من وضعها بصورة علمية: وهي أنك لو استطعت أن تدفع الطرف الآخر إلى الكلام إلى حد «الكفاية»، فإنه ببساطة لن يستطيع أن يخلق مشاعره الحقيقية أو موافقه الحقيقية، إنه قد يحاول إخفائها بقدر ما يستطيع ويرغب إلا أنه ورعاً عنه يكشف عن مكونات نفسه ويعربها. لقد كتب فرويد مقالاً مطولاً عن «الطنانة اللاشعورية التي تخرج من اللسان» والتي يظهر فيها أن الوعي كثيراً ما ينجح في كشف المشاعر والأفكار الحقيقية، ذلك لو أضيفت بدقة كافية وبوقت مستيقظاً لكل ما تتضمنه أقوال الطرف الآخر.

وبنفس الطريقة، إن لم ترغب في أن يعرف الطرف الآخر ما يدور في ذهنك، وإن أردت ألا تكشف عن أوراقك، عليك بأن تبقى على علمك مغلقاً، وأن تقوم بالإصفا، وفي المقابل، مهما حاولت أن تخفي وأن تداري، فإن الطرف الآخر سوف يكتشف كل شيء. إن قمت فقط بالاستمرار في الكلام لفترة طويلة، كافية.

### الإنصات ومساعدته في التقلب على الوعي بالذات

شيء آخر يمكن للسحر الأبيض للإنصات أن يقوم به وهو أنه يساعد في التقلب على الوعي بالذات والتركيز حول الذات. ورغم أن علم النفس يأخذ اليوم بوجهة نظر مخالفة لما يعرف بالانغماس بالذات والاعتزاز بالذات، فإن النواقل القديمة للتركيز على الذات والوعي بالذات كانت تعمل بنفس القدر في غير

مصلحتنا. إنها جميعاً «مواقف وأوضاع» والإنصات بمثابة لكل شيء. يتقوه به الطرف الآخر مع الملاحظة الدقيقة لنقطة صوته وطريقة خروج الكلمات منه، تتركز كلها جميعاً عن تركيز الاهتمام بنفسك.

وإذا كان كل اهتمامك منصباً على الطرف الآخر وعلى ما يقوله ويريد، وعلى مشكلاته، فلن يكون بوسعك وقتها أن تشعر بالوعي بذاتك أو بأنك «معزول» عنه، وعندما تكون «معزولاً» منه لن تستطيع أن تتعامل معه بطريقة فعالة، وعندما يكون تركيزك كله منصباً على نفسك، فإنه لن تستطيع التعامل مع العالم من حولك، وإنك تشبه في ذلك الشخص الذي يقود سيارته على الطريق السريع والذي لا ينظر سوى إلى الحاجز الزجاجي أمامه بدلاً من أن ينظر من خلاله إلى الطريق الممتد أمامه، والأمر لا يحتاج إلى عبقرية لكي نستنتج أنه مقبل على ارتكاب حادثة لا مفر منها. إن كثيراً من حوادث اصطدام شخص بشخص آخر في مواجهته ترجع إلى أن الواحد منهم أو الآخر كان مركّزاً كل انتباهه على نفسه وليس على الطرف الآخر.

إن الذات القوية السليمة ضرورية للتعامل مع الآخرين كضرورة السياق والاندماج القوية السليمة بالنسبة للراقصين، على أن أي مدرس جيد للرقص سوف يقوم بتوجيه تمارك إلى أنه ينبغي عليك ألا تركز انتباهك على قدميك أثناء قيامك بالرقص. إن ذلك الراقص الذي يبدأ في تحويل وعيه إلى القدمين وإلى التركيز بأكمله عليهما ويبدأ في التساؤل فيما إذا كانت قدماء ستقوم بالآداء الذي يشده منها هذا الراقص إما سيشتغل في حركاته، أو يبدو على الأقل مرتبكاً ولا يقوم سوى بحركات آلية لا روح فيها، ولن ينسحب أساندة الرقص بقطع القدمين أو بثر السابقين لجرد أنهم قد اكتشفوا أنه يمكن الانغماس الفائق بها أن يشكل عائقاً وعاملاً للتشتت، بل أنهم يقومون بتشجيع طلابهم على تقوية أرجلهم عن طريق ممارسة تمارين معينة، وعندما يدرك الراقص أن ساقه بالثبات

قويته. وأن بوسعنا إعتاده عليهما تزيد احتمالات قدرته على تسليانها تماماً خلال ممارسته للرقص. أكثر مما لو كان يخشى منها في سره. من أن تكون بالضعف الذي يكره أن يلعبه الآخرون فيها ويشاهدونه.

ونجد على نفس النحو أن علماء النفس المعصرين باتوا يدعون إلى الكف عن الانقراض من النفس أو قهرها والكف عن التخلي عن غرائز الأناثية فيها. إن ما يقومون بطلبه هو أن نعيد الاهتمام عن أنفسنا وأن نتوقف عن التمحور حول الذات وأن نكف عن ممارسة الأناثية بطرق دنيتية غبية.

وقد ثبت خطأ معظم النصائح التي قدمت إلينا في الماضي للتغلب على الوعي بذاتنا. فقد دلح بنا إلى الاعتقاد أنه مما يعيب العناية بأى شيء يتعلق بالذات. وأنه علينا أن نخجل من التصريح أن لدينا أى احترام للذات. وظلنا كنا جميعاً نتمتع بالهفة على احترام الذات. فإن هذا النوع من التصح لم يأت سوى بنتيجة عكسية. ذلك أننا بننا أكثر اهتماماً بالذات حتى أكثر من أى وقت مضى. وصار اهتمامنا بالفعل «ملتصقاً» بذاتنا وورغياتنا الأناثية. إن الطريقة التي نتقرب بها على الوعي بالذات ليس أن نردد لنفسك أن من المشجع لك أن تفكر في نفسك على أنها شيء كبير وعظيم. بل أن نردد أن احتكار كل الاهتمام لكى يقتصر على نفسك وحدها أمر أن ينبجح أو يفيد.

### أنصت إلى موسيقى الطرف الآخر

إننا نحتاج إلى مثل هذه الطريقة عند تعاملنا مع الآخرين. ذلك أنه يتعين عليك أن تنصت إلى الموسيقى التي يقوم الطرف الآخر بعزفها. ذلك إن كنت تريد أن تتجاوب معها بالطريقة التي تولد الانسجام ولا تخلق الشقاق. ثم توقف عن الانصات إليها وأبدأ في التفكير لنفسك : «والآن ماذا يمكنني أن أقدم ويوقع

ما سمعت؟ كيف يمكنني أن أتأكد الانطباع الذي تمتلحه قدامتي؟ وعند ذلك تجد أنك بدأت في الانسلاخ من خطوات الطرف الآخر.

وإن اكتفيت بالإنصات للموسيقى وسمحت لنفسك بالتجاوب معها. فسوف تكتشف أمراً يبحث على الدهشة الحقيقية وهو أن عقلك سوف يعمل بطريقة أفضل من تلقاء نفسه ذلك لو لم تتدخل في توجيهه وتركته دون تطفل عليه أو إملاء.

وقد تجد نفسك وقتها أكثر عفوية وطبيعية كما قد تدعش أنت نفسك مما يخرج منك من فلك من أقوال مناسبة ولحاح ذكية.

لا يتألف في المحادثة. ذكر «وايام جيمس» أن السبب في أن معظم المحادثات تنسم بالفشل هو أن كل فرد يتألف في محادثاته. وعندما يبذل كل طرف جهداً واعياً من أجل التفكير في شيء مهم يقوله. تتملكه خشية ألا يلقى ما يقوله موافقة الطرف الآخر. ويقول جيمس إنهم لو استرخوا فقط وفتحوا أفواههم وتركوا الأفكار تنبثق ما عندهم من كلام فإن فرص قول الأشياء المناسبة بالفعل سوف تزداد بصورة كبيرة.

وهذا هو نفس السر الذي جاء عن «بن ثورنتون» المائي الشهير ومعدة دالاس بنكساس. في مقالة ظهرت بمجلة «سترداي ايفنتنج بوست» حيث تقول إنه يتمتع بموهبة بقول الشيء المناسب في الوقت المناسب. وإنه نادراً ما يتأخيه القلق بشأن ما سيقوله حتى أنه كان يذهب إلى الاجتماعات الهامة دون أى إعداد مسبق منه للأمر.

لم يكن «ثورنتون» يقوم بإعداد النقط الطويلة بطريقة كلمة من طرف تقابلها كلمة من الطرف الآخر. إن ما كان يفعله مجرد إعداد نفسه بقدر الإمكان عن

طريق جمع كل المعلومات والعلاقات الممكنة وتعلق بالموضوع المطروح. ويقول لي صديق له هو الدكتور «بيبرس ب. هروكسل» إن ثورنتون يتمتع بعالم من المعلومات تحت الطلب، وهو ينصت بعناية لما على الآخرين ترويده، وهكذا يتحسس الطرف الآخر، وهو لا يكتفي بمعرفة ما يريده الطرف الآخر على العموم أو ما يدور بخلفه بصفة عامة، إن ما يريده ثورنتون هو الإلزام بكل شيء بالضبط وعلى وجه التحديد وليس على وجه العموم. وبعد أن يقوم بالإنصات إلى الطرف الآخر يلجأ إلى الطلب منه بإعادة بعض الأفكار التي طرحها للمرة الثانية. وعندما فقط يبدأ في الكلام ويبدأ خروج الكلمات التي تتلق والمناسبة وتبدأ في التدفق والتداخل بصورة تبدو عوية وآلية.

### كيف يمكنك بالإنصات أن تصبح ثرياً؟

قيل أن الإنصات جعل من «بن ثورنتون» شخصاً غنياً، وينظر الناس إليه جميعاً بمختلف مكاناتهم ومواقفهم أنه شخص واع مثقف، إنه يفهم الناس ذلك لأنه ينصت إليهم.

وأنت لن تستطيع أبداً أن تفهم أي إنسان آخر ما لم تكن راعياً في الإنصات إليه بعناية وتعاطف وصبر.

إن هذا النوع من الإنصات يمكن له أن يجعلك غنياً أيضاً، غني بدولارات وباصداراته، وغني بالثراء على ما تحلقه، وغني بالسعادة.

إن من أجمل المجاملات التي يمكن لك أن تقدمها إلى شخص آخر، هي ببساطة أن تنصت إليه. إنك بإنصاتك الصبور إليه إنما تقول له: إنك جدير بالإنصات لك وتستحق ذلك... إنك بذلك تزيد من احترامه بنفسه، ذلك لأن كل إنسان يحب أن يعتقد أن لديه ما يقوله وأنه جديد بأن يحكي ويقال.

وفي المقابل، فإن من أكثر الأشياء التي يمكن لك بها أن تغفل من ذات الطرف الآخر، هو أن تصد عنه قبل أن ينطق بما كان عليه أن يقوله، عليك بأن تتذكر بأن الناس تحب أن تحظى بالاهتمام بها.

هل سمعت عن الزوجة التي قالت عن زوجها إنه لا يسمح لها كلمة أبداً و يمكن حتى أن أقول له إن خزان الماء الساخن قد انفجر، فلا يزيد في رده عن كلمة أحقاً حدث ذلك؟ ثم يواصل مطالعة الجريدة... ربما لم تسمع عنها، إلا أن مستشاري الزواج يسمعون بها في كل يوم.

وهل سمعت من الموظف الذي يقول: «بوسعي أن أحب رئيسي في العمل كثيراً إلا أنه لا ينصت إلى أبداً. إنني أذهب إليه لأحكي إليه عن مشكلة أطلب فيها نصيحتته، إلا أنه، وقبل أن أمضي في سرد نصف الموضوع، يقوم بمقاطعتي ويقدم لي إجابته» الجاهزة قبل حتى أن يعرف ما أقوم بالتحدث فيه، إنه ليس بالشخص السعيد، لو أنه فقط يقوم بالإنصات والاستماع».

وربما لم تسمع عن هذه الكلمات، إلا أن «لجان المظالم» في الصناعة تسمعها مراراً وتكراراً في كل يوم.

وهل سمعت ذلك الشاب الذي يقول: «إن والدي لا يلهياني أبداً. إنني أحاول أن أعرفهم بالطريقة التي أشعر بها حيال الأشياء» وأن أحبطهم علماً بمشاكلتي. إلا أن أحداً منهم لا ينصت إلي. فهم إما يمايلاني كطفل ويتجاهلون مشاكلتي على أساس أنه لا أهمية لها، أو انهما متلهفين ومتحمسين لتطبيق الطريقة التي ينبغي لي أن أحسنها وأشعر بها تجاه الأشياء الأخرى، إنهما لا يعرفان أبداً كيف أشعر وأحسن بالفعل. هذه العزوبة تسمعها محاكم الأحداث، مع بعض التعديلات، في كل يوم مرات ومرات.

إن الكثير من المشاكل والشقاء والفشل يحدث في عالمنا هذا لذلك السبب البسيط أن هناك من لا يتحدث إلينا أو يسمعا.

علق النصيحة التالية على جدران عقلك حيث تستطيع أن تشاهدها وترافها في كل حين:

**عليك أن تعرف ما يريدك الناس**

**وما يحتاجونه**

... طبعاً إن كنت تريد أن تتعامل معهم بطريقة ناجحة مؤثرة، وهي نصيحة تنطبق على الأعداء كما على الأصدقاء، إنها تنطبق على الأطفال وعلى البالغين، الكبار منهم والعابرين، والطريقة التي تعرف بها ما يريدك الناس وما يحتاجونه هي ببساطة أن تلتصت إليهم.

**سبعة طرق لممارسة الإنصات**

يتسم فن الإنصات بأهمية كبيرة مما يقنضي منك ألا تهمل وضعه موضع التطبيق والممارسة، وربما طالعت هنا شيئاً طبعاً يفتنك بصدقته، وعندها عليك بالتصميم على وضعه موضع التطبيق والممارسة، عليك بمراجعة نفسك في ذلك في كل يوم، فإن لم تفعل فسوف تنسى كل ما يطبق بالموضوع خلال يوم أو يومين، ولكن تغلب على ذلك قم بإعداد قائمة من أشياء محددة عليك أن تقوم بأدائها، ثم قم في البدء بتنفيذها.

وعلى ذلك قم بتثبيت المعرفة التي حصلت عليها في هذا الفصل، ولا تدعها تتسرب أو تفلت منك، أبداً بالقيام بالاتي من الآن وفوراً:

١ - انتظر إلى ذلك الشخص الذي يتحدث.

إن كل من يستحق أن نتحدث إليه يستحق أن ننظر إليه. إن ذلك سوف يساعدك أيضاً على التركيز على ما يقوله.

٢ - أظهر بمظهر الهمم بعمق بما يقوله.

إن التقلت معه، عليك بأن توميء برأسك، وإن قص حكاية، أبتسم وتجاوب معه وساعده.

٣ - اصل على أن تميل إلى الشخص الذي يتحدث.

هل لاحظت الميل الذي يملكك تجاه المتحدث متنع الحديث، وهل لاحظت تلورك من صاحب الحديث المل السطيف؟

٤ - قم بتوجيه الأسئلة.

إن ذلك يتيح للشخص المتحدث معرفة أنك تواصل الإنصات إليه.

٥ - لا تقاطعه أثناء الحديث، بل اطلب منه أن يعكس لك أكثر.

يشعر معظم الناس بأنك تجاهلهم كثيراً إن لم تقم بقاطعة كلامهم أثناء استطرادهم فيه، إلا أنهم يشعروا بمجاوبتك لهم أكثر عندما تسحبهم منه لتدور حوله من جديد، كان نقول مثلاً: «عفواً هل يمكن لك إن لم يفسايك الأمر أن تعرض النقطة الأخيرة بتفصيل أكبر؟» أو: «أرد أن أعرف أكثر قليلاً عما كنت تقوله بخصوص كذا وكذا».

٦ - لا تتحرف عن موضوع المتحدث.

لا تغير من الموضوعات التي يطرحها المتحدث إلى أن يفرغ منها، ومهما كان قلقك وتهلك على أن تبدأ في موضوع آخر جديد.

٧ - استخدم كلمات المتحدث في وجهة نظرك التي تعمل على إيصالتها إليه.

عندما يفرغ الطرف الآخر من الكلام، كرر بعض الأسئلة التي كان قد قالها ورددتها وأعدّها على مسامعهم. إن ذلك لا يهزجهم على أنك كنت

منصتاً إليه فحسب، بل إنه يقدم أيضاً طريقة جيدة لتقديم أفكارك دون أن تلقى اعتراضاً.

وعلى ملاحظتك أن تتصدهر عبارات مثل: «كما أشرتكم سيادتكم، فإن... أو: «الأمر تماماً كما قلتم من أن...».

## الفصل العاشر

### كيف تستطيع

أن تدفع الآخرين بسرعة إلى الأخذ بوجهة نظرك

تظهر لنا بعض المواقف بوعياً مما تحتاج فيها إلى القيام بإقناع أحد الأشخاص بقبول وجهة نظرنا. وكثيراً ما يكون هناك بعض نقاط الاختلاف مع الزوج أو الزوجة أو الإبن أو مع الرئيس في العمل أو العميل، أو مع أحد الموظفين أو الأصدقاء أو الأعداء.

وتردد عند ذلك: «أه لو استطعت فقط أن أمكنه من النظر إلى الأشياء بالطريقة التي أنظر بها إليها؟».

دعنا نقدم هذه الأمثلة:

١ - افترض أنك موظف بالمند مختارن البيع بالقطعة، وجاء إليك أحد العملاء طالباً لنفسه ثلاثة (براً) جديدة بدلاً من تلك التي كان قد اشتراها من قبل، وبعد إنقضاء مدة شهرين من إنتهاء فترة الضمان لها. وتحاول أن تشرح له أن الشركة على استعداد لإصلاح الثلاثة القديمة ولكنها لا

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

تستطيع أن تقدم له واحدة أخرى جديدة تماماً. لكن العميل يعجز عن فهم ذلك ولا يرى نفس الرأي.

كيف نقوم بتسوية الخلاف في الرأي في هذا الموقف؟

٢ - كنت في أحد المؤتمرات وجاء رئيسك بفكرة لترويج المبيعات. تبدو على السطح كفكرة جيدة، غير أنك ترى أنه يعترضها الكثير من أوجه النقص والشوائب، وتظهر بأنها قد تكلف الشركة الكثير من الأموال وتقلدها من العملاء ما يزيد على عدد من تكسيهم.

كيف تقوم بإقناع رئيسك بأن فكرته عقيمة وإن تجدى في شيء؟

٣ - تريد زوجتك أن تبحث بابيك إلى إحدى المدارس الخاصة، ولديك من الأسباب العديدة ما يؤديك إلى الإعتقاد أنه من الأفضل له أن يكون في المدارس الحكومية العامة. كيف تقوم بعرض هذه الأفكار عليها وكسب إقتناعها بها؟

٤ - تشعر بأنك تستحق زيادة في راتبك، وأن بمقدور الشركة أن تدفع لك أكثر مما تتسلمه كراتب. وتعرض الفكرة ليرد عليك رئيسك. لكننا لا نستطيع تحقيق ذلك في الوقت الحالي. اعمل على مراجعتي في ذلك فيما بعد... ما الذي ستقوله في هذا الموقف؟

### لماذا لا تصيب \*الطريقة الطبيعية\*

الطريقة الطبيعية التي تشكلها عندما تصادف رأياً معارضاً هي أن تتناقص وتجادل، وقد يكون الأمر مجرد الخلاف على من يكون أفضل الفرق الرياضية

لدينا، أو بشأن موضوع ناقشه السياسيون في الأمم المتحدة، إلا أن المؤسف أن الطريقة التي لا زلنا نتبعها هي محاولتنا الحط من قيمة من يعارضنا.

ويرى البعض أن الصعوبة في ممارسة رياضة الجولف هي أن طريقة الإستدارة وتحريك العصا فيها تتم بصورة غير معتادة أو غير طبيعية، وأنها تتعارض مع أي إفترض طبيعي مألوف لطريقة استخدام وتوجيه أي عصا أخرى عند ضرب الكرة. إنك تلجأ إلى غير الطبيعي حتى يتمشى الشيء الطبيعي.

نفس هذا الأمر يمكن له أن ينطبق على فن الإقناع، ومن الطبيعي أن ننظر إلى من يعارض أفكارنا على أنه ذلك المعارض الذي علينا أن نتغلب عليه بطريقة أو أخرى، غير أن ما نريده منه في الأصل هو إقناعه ودفعه إلى أن يغير رأيه وليس إلى هزيمته وتطمينه.

ونجد أنه من الطبيعي معنا، عندما يقوم أحدهم بمعارضة أفكارنا، أننا نأخذ الأمر بمثابة تهديد وصفعة موجهة لذاتنا، وعليه يصبح من الطبيعي أيضاً أن نقوم بالرد بما ينال من ذاته، وأن نمتلكنا الإبتغال، وأن نركبنا الروح العدوانية، وأن نصيح ونتهدد وننتوعد ونسخر، وأن نعمل على أن نغفل أراءنا في جوفه بالترهيب أو بالقوة، كما نقوم بالمبالغة في قيمة ما نسميه أسبابنا ودعائنا، بينما نعمل على التهورين والتقليل من شأن كل النقاط التي يبيدها معارضنا ويعرضها.

إلا أن هذه الطريقة الطبيعية لا تؤدي إلى الفوز، ذلك لأن الطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تكسب بها المناقشة والجدال هي أن تدفع الطرف الآخر إلى تغيير رأيه، هذا كل ما هناك لا تطمين ولا تهوون ولا تكسير أو تهديد.

## العلم واكتشافه بطريقة تكسب بها النقاش

المثل القديم الذي يقول: «لم يكسب أحد أبداً إحدى المناقشات» مثل صحيح إن كنت تقصد ذلك النوع من الجدل الذي لا ي طرح من كونه حلقة للصياح. ومعركة لتجديد الذات. ومع ذلك فهناك طرق تستطيع بها أن تجذب الطرف الآخر وتدفعه إلى النظر إلى الأمور من خلال منظور.

والطريقة «العلمية» للفوز في إحدى المناقشات أو المداولات، هي تماماً عكس الطريقة التي عادة ما يستخدمها معظمنا ويلجأ إليها بصورة عفوية «طبيعية». وحتى تلك المنظمات التي تريد أن تدفع عموم الناس إلى تغيير أفكارها، تقوم بارتكاب نفس الأخطاء والهفوات التي تمارسها أنت وأنا عندما نتناقل حول أي شيء من لعبة البيسبول حتى السياسة.

وتسأل مجلة «ساينس دايجست» في عدد مارس ١٩٥١: «هل يصل إندغام حماس الشعب الأمريكي إلى هذا الذي من عدم تأييد لبرنامج مناسب للدفاع المدني وفي ظل «لائل الأخطاء» المتكررة هذه لعدم استعدادها» ولماذا يحجم الكثيرون من مرضى السرطان عن العلاج إلا في وقت متأخر للغاية رغم كل التحذيرات الكثيرة التي تصدر وتؤكد على الحاجة إلى العناية المبكرة بالأمراض قد يكون أحد العوامل الهامة لحدوث ذلك بأن المناقشات التي تصدر والتي تثير أشد المخاوف أو تعمل التهديدات في مضمونها لا تأثير لها أو فعالية بالنسبة لإقناع الناس للقيام بتغيير سلوكهم أو آرائهم. لقد تم الكشف عن هذه الحقيقة في أعقاب سلسلة من التجارب بلغ عددها ٢٥ تجربة، وقام بها ثلاثة من علماء النفس في بيل.

## السر هو الضغط المنخفض

علماء النفس الثلاثة في بيل هم: كارل. أ. هولاند، وارنر. ل. جانيس، وهارولد. ه. كيللي. وقد وجد هؤلاء العلماء أن أفضل أسلوب للحصول على الموافقة على الأفكار هي استخدام طريقة الضغط المنخفض ذلك الذي يقدم المصالحات بسهولة متغلباً في ذلك عن اللجوء إلى التهديد أو محاولات إستخدام القوة والإرغام.

وفي إحدى التجارب قدمت محاضرة مصورة لمدة ١٥ دقيقة عن صحة الأسنان. وتم تقديم هذه المحاضرة لثلاث مجموعات من الطلبة، وكان الاستحسان الذي قوبلت به المحاضرة من المجموعة الأولى كبيراً وقوياً. وكان هذا الجزء من المحاضرة يتعرض لإفعال الأسنان وتسوسها والثقة المصابة، والسرطان وما إلى ذلك.

أما المجموعة الثانية فقد أبدت استحساناً «متوسطاً». وكان جزءاً هاماً من المحاضرة عن مخاطر الإهمال والتسوس، وكافة المخاطر المترتبة على الجزء الأول، على أنه تم عرض كافة المخاطر بطريقة معتدلة هادئة في عرض العلاقات.

أما المجموعة الثالثة فقد تلقت عرضاً للمعلومات المباشرة التي لم تمس سوى بالكاد الأخطار الناجمة عن الإهمال.

وبعد أسبوع من إجراء النقاش حول المحاضرة، قاموا بمراجعة الطلبة لمعرفة أكثر من قام منهم بتعديل سلوكه ومتابعة الأخذ بالتوصيات التي توصلوا إليها في المناقشات، والذي أثار الدهشة الكبيرة أن أولئك الطلبة الذين سمعوا بالمناقشات الهادئة التي خلت من أساليب التخويف، هم من قاموا بالتطبيق الأمين للتوصيات والممارسات التي حددتها لهم محاضراتهم الهادئة، وكانوا في ذلك أكثر من خيروهم ممن سمعوا المناقشات المتسمة بالتخويف والترهيب.

وقد ظهرت نتائج أخرى معاشة من اختبارات تم إجراؤها على طلاب الكليات في المناقشات السياسية، وقد اتضح أن الإحتمال يكون أكبر مع الطلبة لتغيير أرائهم السياسية إن قام الطرف الآخر بعرض الحقائق بطريقة تخلو من الإنفعال، وليس بالشعارات الرنانة العارضة.

### الحقيقة المثيرة التي جمعت

#### عن تحليل علمي لعشرة آلاف مناقشة "حقيقية"

لعل أكثر أعمال البحث إرفاقاً التي تم القيام بها حتى الآن على المناقشات هي ما قام به الأستاذان: الفين سي. بومبي، وريتشارد سي. يورد، والذان كانا يعملان في السابق بقسم الكلام بجامعة نيويورك.

لقد أنصت كلاهما إلى عشرة آلاف مناقشة حية على مدار سبع أعوام، وكان من ضمنها تلك المناقشات بين سائقي سيارات الأجرة، وتلك التي تجري بين الأزواج والزوجات، وتعاون في الأمر معهم عدد من الشركات الكبيرة مثل ماسي ووستنجهاوس، وبعضهم سمح لهما بالوصول إلى رجال المبيعات لديهم وإلى الموظفين أيضاً، كما استمعا إلى مناقشات جرت بيني الأمم المتحدة، وكانا يدرسان للاختلافات من القارئين في المناقشات وعن أسباب فوزهم.

ووصل الرجلان إلى تلك الحقيقة المثيرة أن المجادلون المحترفون من السياسيين أو مندوبي الوفود في الأمم المتحدة أقل نجاحاً من رجال المبيعات في الحصول على الموافقة على أفكارهم.

واتضح أن السر الكبير وراء ذلك أن المجادلون المحترفون يبدو وأنهم قد عقدوا نيّتهم على قهر معارضيههم وعلى التعريض بالرأي المعارض، بينما يسعى رجل المبيعات أن يبعث في العميل المحتمل التيل إلى تغيير وجهة نظره، بلا قهر أو تعريض.

ولقد وجد الأستاذان أن القبطا الأكبر الذي يرتكبه معظمنا هو محاولتنا الانتصار في النقاش عن طريق الهجوم على الذات الفاضة بالطرف الآخر، بما يعني التيل من الإعتزاز بذاته، بما يجره ذلك من نتائج، وأى نتائج

### كيف تقوم بالإقناع بعملك مع الطبيعة الإنسانية

يمكن أن شخص موضوع الكتاب في هذه الكلمات، إن عليك أن تتعلم العمل مع الطبيعة الإنسانية وليس ضدّها ذلك إن كنت تنشئ القوة والتمتع بها مع الناس.

قل لأحدهم أن أفكاره تُنسم بالغباء، وستجد أنه يقوم بالدفاع عنها أكثر وأكثر، وأصغر من موقفه وستجد أن عليه أن يدافع عنه لحفظ ماء الوجه، واستخدام التهديدات وأساليب التهريب وستجد أنه يقوم ببساطة بغلق عقله في وجه أفكارك بغض النظر عن مدى الوجاعة التي تتمتع بها.

إن أحد أقوى الدوافع في الطبيعة الإنسانية هو بقاء النفس، مما يعني بقاء الذات وبقاء الجسد. ومن أجل حماية أنفسنا، نبتعن علينا الأخذ بالحرص للافكار التي تقبل بها وتعمل بها، ولقد تعلمنا أن نحسن أنفسنا ضد أي فكرة نرى أنها تشكل عدواً لنا، فالأصدقاء لا تدع علينا لتجاراتنا بشدة أو تقرض علينا صنفها، وعلى ذلك، وحتى نكون في جانب الأمان نقوم بمجرد خلق أذناننا للافكار التي تهل علينا وقد ارتعت ثوب الأعداء.

### كيف نصل إلى العقل الباطن لطرف الآخر

عندما نقوم بالترويج لأرائنا، فإن ما نقطعه بالفعل هو محاولة الوصول إلى الشعور الباطني للشخص الآخر، ذلك لأنه إن يتم تقبل أي فكرة ومن ثم العمل



بها عالم يتم العقل الباطن بتبريرها والقبول بها. إن الرجل الذي يتم إقناعه ضد أرائته يستمر في إقناعه بفكرته الأصلية. هذا الكلام ينطبق على الرجل وعلى المرأة من قبلوا بالرأي يعظمهم الواعي. وليس يعظمهم الباطني. ومثل هذا الشخص قد يبدي بشقيته موافقته على الرأي ويظهر منه أنه يتفق معك فيه. إلا أنه يبقى غير مقتنعاً به وعلى ذلك أن يعتمد إلى العمل بمقتضاه.

وقد عرفنا علماء النفس على تلك الطريقة الوحيدة التي يمكن بها أن تحصل على الموافقة على رأيك وقبولها والتي تعتمد في تقديم «الإقتراعات». وقد أوضحت التجارب العديدة بأنه إن زدت من محاولاتك المسببة لغرض أحد الآراء على اللا شعور أو الشعور الباطني، كلما زادت المقاومة التي يلقاها هذا الرأي. إنها الفريضة القيمة للحفاظ على النفس في حالة عمل وتشاؤم مرة أخرى. والأسلوب الذي يستفد منه علماء النفس هو دس وتعمير الفكرة إلى العقل الباطني بطريقة يصعب للطرف الآخر أن يلاحظها.

هل لاحظت أثر ما يحدثه قول أحدهم لك «لن يكون بوسعك أن تفعل ذلك» وقتها ستجد أنك تتسرع بدافع لا يمكن مقاومته لتحقيق ذلك الذي يتحدث عنه، وبأن طريقة. وهل لاحظت أنه عندما يقول لك أحدهم «عليك أن تفعل كذا وكذا» فإن رد الفعل التلقائي لديك سيكون ترديدك «أكون ملعوناً أو فعت ذلك».

### سبع طرق مضمونة لكسب المناقصات

سيمكنك أن تعضي بالنجاح في المناقصات إلى الدرجة التي تستطيع فيها أن تنجح وتقرر أفكارك إلى «ذات» الطرف الآخر. إن الذات لديه تشبه «العارس» الذي يلف عند مدخل عقله الباطن، فلو قمت بإيقاظ ذاتك لديه، أو أنك قمت بإثارتها أكثر مما ينبغي، فإن ذاتك ببساطة لن تسمح لأفكارك بالمرور. إن هذا الأمر يشكل أهم نقطة في الموضوع كله، وعليك أن تضع ذلك أثناء دراستك للنقاط التالية:

### ١ - منه يعرض قضيته

لا تقاطعه، ودية يعرض قضيته، وتذكر سعر «الإقناعات». إنك إن قاطعت أثناء عرضه فلن تقوم بذلك لمجرد جرح ذات الطرف الآخر، وعنده بل إنك تفعل ذلك فيما يسميه علماء النفس «الجهاز العقلي». إن الشخص الذي يحمل شيئاً في صدره يجد أنه يوجه كل جهازه العقلي صوب التكلم والتحدث. وإن لم ينته من ترديد مقبولة، فإن جهازه العقلي لن يتحول إليك لكي ينصت إلى أفكارك، وإن كنت تريد لأفكارك أن تسمع ويصلى لها، فطيك أن تتعلم أولاً أن تنصت إلى الطرف الآخر.

إن جون جراهام مديرعاملين في شركة ف. و. لازابوس في كولومبوس بفرجينيا واحد من أشهر من يقوم بالإقناع من بين كل من قائلتهم. وعندما تعظم أراؤه بعدار المعارضة لها، أو كان لأحدهم شكوى قام بالتقدم بها، فإنه كان يعمل على الإستماع والإقناعات حتى النهاية، ثم يعرض بعدها بخطوة أبعد بسؤال الشخص المعنى بأن يعيد رواية بعض النقاط التي أوردتها، وبسؤاله عما إذا كان هناك ما يجب أن يضيفه، إن هذا التصرف يشعر الطرف الآخر بأن من يسمعه مهتم فعلاً بأمره ومعنى تماماً بوجهة نظره.

إن سؤال الطرف الآخر أن يعيد بعض النقاط الهامة له قيمته أيضاً، عندما يأتي إليك أحدهم وقد غاض به الغضب والإتفعال، ومجرد أن تسمح له بإخراج ما في صدره بفعل كثيراً على التقليل من شعوره العدائي المتحضر. وإن استطعت أن تقنعه بأن يعيد إدارة «شريط» شكواه لمدة دقيقتين أو ثلاث، فإن ذلك سيسحب بالفعل كل الإغالات منه أو يستترزف البخار المظي الكامن في صدره.

## ٢ - توقف قليلاً قبل أن تجيب

تعمل هذه القاعدة بصورة جيدة في المناقشات حيث لا يبدو أن هناك خلافاً ظاهراً في الآراء. فعندما يواجه أحدهم سؤالاً إليك، تطلع إليه وتوقف قليلاً قبل القيام بالرد عليه. إن ذلك سوف يتيح للطرف الآخر إدراك أنك تتلوم بالتفكير فيما ورد من نقاط هامة في كلامه أو أنك تدعن في التفكير فيها.

إن كل ما يتطلبه الأمر مجرد وقفة قصيرة. أما التوقف الطويل نسبياً فيعطي الانطباع بأن الارتباك والتردد قد أخذتا في السيطرة عليك، أو أنك تتهرب من تقديم إجابة محددة. أما إن وجدت أن عليك أن تتفلف مع أحد الأشخاص، فإن هذا التوقف القصير يصبح لازماً. وإن حدث وخرجت كلمة «لا» منك بسرعة فإن الطرف الآخر سيشعر بعدم اهتمامك بمنحه الوقت الكافي لمعرفة مشاكلك.

## ٣ - لا تصر على الفوز بنسبة مائة في المائة

عندما يشترك معظمنا في إحدى المناقشات فإنه يحاول أن يبرهن على صحة موقفه بالكامل، وأن الطرف الآخر على خطأ في كل النقاط التي يوردها. أما الذين يتسمون بالمهارة في الإقناع فإنهم دائماً يقررون ببعض الأشياء التي يقدمها الطرف الآخر ويحتجون ببعض نقاط الإلتقاء معها.

ولو حدث وكان للطرف الآخر إحدى النقاط التي تعمل لصالحه، عليك بالإعتراف بها، ولو أنك سمعت بصحة بعض نقاطه البسيطة وغير الهامة فإنه سيصبح أكثر ميلاً للتسليم بوجهة نظرك عندما تصل بأمرك إلى طرح الرأي الأكبر لديك.

وتمن يستخدمون هذه القاعدة بشكل كامل «دافيد بايكو» نائب رئيس ومدير العاملين بشركة دايوتون في مينيا بوليس، وهي من أكبر المتاجر الموجودة بأمریکا، فعندما كان يعجز عن تحقيق طلب لأحد الموظفين، كان يقوم بأحاطته بالسبب في ذلك، وإن كان عليه أن يقوم بنقل أحدهم من إحدى الإدارات إلى إدارة أخرى، فإنه لم يكن يكتفي بالقول: «النتيجة سميت لقد تمت بنقلك إلى إدارة أخرى إعتباراً من صباح الغد» بل كان يحكي للنتيجة سميت الأسباب التي دعت إلى نقلها.

أما دكتور بيبيرس ب. بروكس الذي سبق أن أشرنا إليه فيميد الأسلوب الذي يسميه: «نعم.. ولكن».

«نعم أستطيع أن أفسح وجهة نظرك في هذه النقطة، لكن هل فكرت في...»

«نعم أستطيع أن أفهم لماذا يبدو الأمر على هذا النحو، ولكن...»

«نعم من المؤكد أنك على صواب في هذا الأمر، بل وكل الصواب أيضاً، لكن من جهة أخرى...»

## ٤ - اعرض تفسيك بطريقة معتدلة ودقيقة

بأنشأنا قبل عند محاولة حصولنا على قبول الطرف الآخر لأرائنا، وإن في حالة معارضة، إلى السير في طريق المبالغة والتحويل. وهنا عليك أن تتذكر أن الشواهد العلمية قد أثبتت أن الحقائق التي تعرض بها، لشدة أثرها في دفع الآخرين إلى تغيير أرائهم أكثر مما يملحه التهديد والنفرة.

وأحد أسباب أننا عازمانا نستخدم تلك الأساليب العنيفة القديمة هو أننا «تبدو» أحياناً وكأننا نجحت في مهمتها. إنك تظهر الطرف الآخر وتكشفه. وتقدمه إلى النقطة التي يمجز فيها عن قول أي شيء. وتنتهي استمعان الحاضرين وتصفيقهم. وتظن بذلك أنك قد انتصرت في النقاش. إلا أن الطرف الآخر لم يقبل بوجهة نظرك بعد. وبالتالي لن يعمل بآرائك أو على هديها.

بعد الرئيس بنجامين فرانكلين واحد من أفضل باعة الأفكار في كل الأزمنة، وعند تعامله مع الدول الأجنبية، كان دائماً يطفو على القمة. وكان دائماً يحصل على ما يريد، ويكتفي سمعت لنجاحه في وضع دستور الولايات المتحدة، رغم كل المعارضة الشرسة والعنيفة التي صادته.

يقول فرانكلين: «إن الطريقة التي تقوم بها بإقناع الآخر هي أن تعرض عليه قضيةك بإعتدال وهدوء، ثم تقول بعدها أنه من الممكن أن تكون مخطئاً في رأيك بالطبع. الأمر الذي يدعو الطرف الآخر المنصت إليك إلى تلقي ما عليك أن تقوله. ويجد نفسه وغماً عنه يستدير إليك لكي يقطع بصحة ويقين ما عرضته من آراء. طالما أنك متشكك فيها لكن إن حدثت بلهجة تعددها الثقة الزائفة والتعالي فلن تجعل من الطرف الآخر سوى معارضاً لك.

نفس هذا الوضع النفسي هو الذي ينجح دائماً سواء أكنت تحاول أن تدفع المجلس إلى تبني وجهة نظرك في أمر له أهميته مثل التوقيع على دستور الولايات المتحدة، أو إلى رغبتك في أن تؤمن زوجتك مثلاً على وجهة نظرك في كيفية تزيين المنزل.

#### ٥ - تحدث من خلال شخص ثالث

المحامي الذي يريد أن يكسب قضاياها يعتمد إلى تجميع الشهود الذين سيشهدون على الأمور التي يطرحها أمام القضاء. إنه يدرك أن النقاش سيكون أكثر إقناعاً إن دخل شخص ثالث لا مصلحة له في الأمر وقال أن كذا وكذا قد حدث، وأن هذا أفضل مما لو قام هو بحكي ذلك وترديده.

ورجال البيعات يعتمدون إلى تقديم شهادات الراضين عن بضائعهم من المستخدمين لها. والمرشح لمنصب عام يحصل على تأييد المنظمات المعروفة والأفراد المشهورين وتزكيته للمنصب. فإن قال المرشح عن نفسه: «إنني أكثر الناس أمانة وذكاء وأكثر المرشحين تأيلاً في هذا السباق»، فلن التشكك قد يتسرب إلى من عليهم التصويت عليه. أما إذا قالت «جماعة المواطنين الصالحين» بهذا الكلام، فسيكون له وزنه ووقعه.

والذين يتقدمون لشغل الوظائف يعملون معهم توصيات من أطراف ثالثة والتي ستكون أكثر إقناعاً لصاحب العمل الجديد من كل ما قد يستطيع طالب الوظيفة أن يقوله عن نفسه، ولصحتها!

إن التحدث من خلال شخص أو طرف ثالث له قيمة خصوصاً عندما يظهر خلاف في الرأي وترغب أنت من الطرف الآخر أن يؤمن على طريقته ويتبنى رؤيتك. وليسبب ما، فإن الناس تتشكك عادة فيك عندما تحكي عن أشياء كلها من صنفك ولصالحك، ويتساوى في الأهمية مع ذلك، حقيقة أن ما يقوله الطرف الثالث لن يعول إلى إثارة «الذات» لدى الطرف الآخر بالقدر الذي يحدث ما تقوله أنت. ويمكن للإحصائيات

والتاريخ وللمقتطفات المختارة من أقوال المشهورين أن تقوم كلها مقام الشخص أو الطرف الثالث.

لنقل أن زوجتك تريد أن تكون الستائر في المنزل كلها من لون واحد معين، بينما تشبها أنت أن تكون على غير ذلك، فلو قلت «أعتقد أن اللون العتيق المختلف هو الذي يدعو إلى أن تكون الستائر كلها من لون واحد»، فذلك بذلك تقدم شرارة لقيام الجدول والمناقشة، وسيكون ردها: «لوه، معنى ذلك أنني أتمتع بلون قديم، وأنتي مختلفة عن عصري».

لكن إن قلت: «كنت أستمع إلى «بيتر لند هابس» في الراديو منذ أيام، وكان يتحدث كيف أنه وماري قد قاما بتزيين منزلهما بستائر من ألوان مختلفة، وقال لقد بطل استخدام اللون الواحد لكل الستائر»، إنك لو قلت ذلك فلن تشتر أي نوع من البغضاء أو الكراهية، بل إنك تورد ما يعزز وجهة نظرك ويرأيك في نفس الوقت.

من فترة ليست بعيدة، قمت بشراء بوليصة تأمين على الحوادث للسيارة، وعندما شاهدت الموظف وهو يحدد لي بوليصة تأمين من فئة المائة ألف دولار، تطلعتي الفسوق وتقاتلتني الظنون بأنه يحاول أن «يتناصح» عليّ.

وقت وأنا أحتج: «لم أقل أي شيء من فئة المائة ألف، إنني لا أريد سوى البوليصة العادية من فئة الخمس وعشرين ألف دولار».

ورد الرجل: «لكن بوليصة المائة ألف أصبحت المعتادة الآن، إن ٩٠ في المائة من الجدد ممن يحملون بوالص التأمين الآن يأخذون فئة المائة ألف. إن المحققين في المحاكم المدنية حالياً يصدرون الأحكام بدفع مبالغ

أكبر بكثير مما كان معتاداً، والأحكام التي تصدر بدفع ٥٠ ألف دولار و ١٠٠ ألف دولار أصبحت عادية الآن».

لقد تجنب الرجل بذلك الدخول في جدال معي. لا مناقشة في الأمر إنش، ذلك لأنه سمح لطرف ثالث أن يقوم بالحديث عنه، ثم أنني لن أستطيع مناقشة تسعين في المائة من الجدد من حملة بوالص التأمين الآن، أو مناقشة محلي المحاكم المدنية وإذاً قمت بطلب علاوة من رئيسك. سيكون طلبك وزن أكبر إن قلت «أعتقد أن سجل عملي لديكم هنا يوضح أنني قد حصلت على علاوة» (وهو الأمر الذي لم يحدث!)، على أن تقول «أعتقد أنني أستحق أن أتال علاوة على راتبي».

### اسمح للشخص الآخر بالحفاظ على ماء الوجه

يحدث كثيراً أن يربح الطرف الآخر بتغيير وجهة نظره والموافقة على رأيك بسرور لولا شيء واحد. إنه قد سبق له أن قدم التزاماً محدداً، وخرج بموقف متشدد، وبالتالي لن يستطيع أن يغير من موقفه وهو في حالة راضية أو ببساطة إن ثقافته منك يعني أنه كان على خطأ، وأنه كان قد سبق له أن قدم أقوالاً قوية محددة يعارض فيها وجهة نظرك، لذلك فإنه يشعر عليه إذن أن يعترف بأنه كاذب وضل.

إن المهرة من القادرين على الإقناع هم من يتركون الباب مفتوحاً حتى يتمكن الطرف الآخر من الهروب من موقفه السابق دون إراقة ماء الوجه. إنهم يتركون «فتحة» يستطيع الطرف الآخر أن يمر من خلالها، ولا فإنه سيجد نفسه وقد أصبحت أسيرة لمنطقه. إنه لن يستطيع الإفلات من موقفه السابق، إنك إن قمت بإقناع شخص آخر، فلا تكلفي بإقناعه فحسب، بل أن تعرف أيضاً كيف تنقذه من منطق نقاشه نفسه، وإليك طريقتان لتحقيق ذلك.

**الطريقة رقم ١ :**

أن تغترس أن الشخص الآخر لم يكن يتمتع بوجود كافة الحقائق لديه، والتي كان عليه أن يوردها وهنا تقول «يمكنني أن أفهم تماماً بالطبع كيف أنك اعتقدت أن هذا الأمر على هذه الصورة طالما أنك لا تعلم كذا وكذا مما جرى في ذلك الوقت».

وإن كان الطرف الآخر مضطرباً، فعلم أن تجد مبرراً لضيقه.

«يمكن لأي إنسان أن يرى نفس ما تراه في مثل هذه الظروف».

«لقد تعلمتني نفس الإحساس في البداية، إلا أنني صادقت تلك المعلومات التي خيرت من مجمل الصورة».

**الطريقة رقم ٢ :**

اعمل على إيجاد سبيل له يمكن فيه أن يلقى بالتعبئة على غيره، فامت إحدى الزبائن برد «الفسطان» إلى المتجر الذي اشترته منه. لقد عادت به إلى البيت ليبدى زوجها اعتراضه عليه، وتقول المرأة: «إنني لم أرتديه بالمرّة».

وتلمس البائنة الفستان وتجد أن به من الدلالات الواضحة ما يجزم معها أنه قد أرسل به إلى محل للتنظيف الجاف، لقد أصبح بوسع البائنة الآن أن تظهر لها الدليل وأن تثبت لها خطأ قولها، إلا أن المرأة لا تريد الاعتراف بذلك أبداً، ذلك لأنها سجلت على نفسها قولها «إنني لم أرتديه بالمرّة» وعلى ذلك تقدم البائنة الذكية للزبونة «منقذاً» يمكن لها أن تملك من خلاله.

تقول البائنة لها: سيدتي الغاضبة، إنني أتساءل ما إذا كان أحد أفراد العائلة قد بحث به عن طريق الشغل إلى محل التنظيف الجاف. لقد حدث نفس

الأمر معي منذ مدة قريبة، وكنت ولقتها خارج المنزل وجاء، وجعل محل التنظيف وقام نوجي بإعطائه فستاناً جديداً تماماً لكي يقوم بتنظيفه وذلك مع بعض القسائين الأخرى التي كانت موجودة في نفس «الدولاب» وربما كان ذلك هو نفس ما حدث معك، ذلك لأن بالفستان من العلامات ما يوضح أنه قد تم تنظيفه».

وترى الزبونة «الدليل» بنفسها، وتعرف أنها مضطربة، وأصبح لديها الآن عنراً لشئها، فلقد بات هناك باباً مفتوحاً لها لكي تهرب بنفسها من خلاله.

**خلاصة الفصل العاشر**

عندما تكون على خلاف في الرأي مع أحدهم فلا تجعل هدفك الانتصار في المناقشة، بل أن تدفع الشخص الآخر لتغيير رأيه وأن يرى الأمور بمنظورك وعلى ذلك تجنب العبث بذاته، وعليك أن تسرب «أسياك المنطقية» إلى ذاته، واعتب ذلك بترك «منفذ» يمكنه من الهروب من موقفه السابق.

وسوف تساعد القواعد الست التالية على تحقيق ذلك

- ١ - دعه يطرح قضيةه.
- ٢ - توقف للحظات قبل الشروع في الإجابة.
- ٣ - لا تصر على الفوز بنسبة مائة في المائة.
- ٤ - اطرح فقيقتك باعتدال وبقوة.
- ٥ - تحدث من خلال الشخص الثالث.
- ٦ - إسمح للطرف الآخر بالحفاظ على ماء الوجه.

## الباب الخامس

### كيف تتعامل مع الناس بنجاح

يحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الخامس عشر :

كيف تحصل على التعاون بنسبة مائة في المائة

وأن تنمي مقدرتك العقلية.

#### الفصل الثاني عشر :

كيف تستخدم "قوة المعجزة" لديك في العلاقات الإنسانية.

#### الفصل الثالث عشر :

كيف تتفقد الآخرين دون إحراجهم.

الفرص الطويى عشر  
كيف تحصل على التعاون  
بنسبة مائة فى المائة  
وأن تنصى مقدرتك العقلية

هل تقوم بأداء تجربة بسيطة من خطوات فى المرة القادمة التى تريد فيها  
من البعض القيام بمساعدتك فى أداء شىء ما ولا يهم الأمر إن كانت المهمة  
هى القيام بجزء الحشائش فى الحديقة الخاصة بك، أو فى ربط بعض الصناعات  
التي حياتها، أو فى دفع عكك إلى النجاح.

الخطوة الأولى :

إن تقوم أولاً بالطلب منهم ببساطة. «ساعدوني فى أداء هذا الأمر». والذكر  
لهم ما تتوقعه منهم. اذكر لهم أنك ستدفع لهم مقابل مساعدتهم. إن أريدت ذلك،  
لكن وضع لهم تماماً أنهم سيتقاضون المقابل «فقط» فى حالة تنفيذهم لأمرتك  
وما تطلبه بالبسيطة. ولم يتسجيل قدر التعاون الذى تم وحصلت عليه. ومدى  
النجاح الذى تحقق بجهودكم المشتركة.

**الطريقة الثانية :**

اطلب من الآخرين القيام بمساعدتك. لا تطلب منهم هذه المرة مجرد المساعدة في أداء العمل بل المساعدة في التفكير في أمور العمل ذاته، واطلب منهم أن يشرحوا أفكارهم وأن يعرضوا ما يدور بأذهانهم، وألا يبتخلوا بجهودهم العقلية كذلك.

قل لهم: لقد تعرضت إلي مشكلة هنا وأحتاج فيها إلى مساعدتكم وهذا ما أريد تحقيقه (وتحكي لهم عما تريد). ما رأيكم إذن في الأمر؟ هل لديكم أفكار تستطيع الاستفادة منها؟ ما رأيكم في الطريقة التي أتوي إتخاذها في هذا السبيل؟ (بعد أن تكون قد حكيت لهم عن هذه الطريقة)

ومرة أخرى عليك بالحكم على النتائج

يمكن أن نقول أنك ستجد أن الطريقة الأولى قد تسفر عن «بعض» التعاون والمساعدة، إلا أن الطريقة الثانية ستضمن لك التعاون بنسبة مائة في المائة وأن هناك زيادة في الجهد العقلي المبذول، وهي نتائج ثابتة ولا تتغير.

**كيف تدفع الطرف الآخر****لكي يهب لمساعدتك بكل جهده**

لماذا يحدث عندما نقوم بتقليب أرض حديقتك بالجاريوف وسلكت جارك «جو» ما رأيك في أن تساعدني على تقليب هذه الأرض؟ يكون رد جو- جارك وصديقك- عليك هو «هه» الأفضل لك يا عزيزي أن تذهب إلى البحر وتشرى به «هه».

لكن لو أن جو هذا سمع منك مثل هذا الكلام «جو» أن لدى مشكلة هنا، وكم لو أن أعرف القطعة الذي أرتكبه وأقع فيه. يبدو يا جو أنني لا أتمتع بمهارة إعداد الأراضى بصورة جيدة حتى تتمكن العشاش من النمو فوقها. هل لديك يا جو أى أفكار كقيلة بأن تساعدني في هذا الأمر؟.. فإن المشتعل أن يورع لكيلة عليك ويجري إليك ليلطخ الجاروف من يدك. ويقول لك «معني أريشح لك كيلة القيام بتقليب الأرض وإعدادها...»

وسبب تصرفه على هذا النحو بسيط في حد ذاته. إن قيامك باستخدام الطريقة الثانية في الكلام معه يعني أنك تعمل بالفعل بما ينسجم ويساير القانون الأساسي للطبيعة البشرية، واكتشف علماء النفس (الصناعي) في هذا الصدد. أن القسوة ليست أن جو لا يريد أن يساعدك أو يعاونك، بل أنه لا يستطيع أن يهب لكى يلبي طلب مساعدتك منه ما لم يعمل ذهنه ويشغل لتتحرك عضلاته من أجل القيام بالمهمة المطلوبة.

إن من المستحيل نفسياً للإنسان

أن يقدم مائة في المائة من

جهده العقلي ما لم يسمح له

أيضاً بأن يعطي أفكاره ويعرضها.

ويبدو الأمر هنا وكأن «المخ» والجسد قد قررا العمل معاً كفريق واحد. وأنهما قد اتفقا على ألا يقوم أى منهما بالأداء المنفرد. كما هو الحال مع التمثيليات المسرحية.

وقد ثبت هذا الأمر بصورة لا تدعو إلى الشك في السجلات التي يحتفظون بها عن العمال. أن العمال الذين لا يتمتعون بأى صوت لهم داخل الإدارة، والذين لا يستطيعون إبداء الاقتراحات، أو أن يسمح لهم بالمساهمة بآرائهم، لا يقومون ببساطة بإداء العمل بنفس العجم أو القدر الذي يؤديه وحلقه أولئك العمال ممن تلقى إقتراحاتهم وآرائهم التشجيع والتشجيع. نعم هناك فرق واضح.



### اشعرهم بأنهم مشكلتهم أيضاً

نهتم كلنا بمشاكلنا أكثر من إهتمامنا بمشاكل الغير، وعندما نسال «جورج» أن يقوم بمساعدتك في تقليب أرض حديقتك فإن الشعور الذي يملكه هو «أن هذه مشكلتك أنت»، إلا أنك لو طلبت منه التصحیح والمشورة تكون بذلك قد قدمت بمنازلتك وتعدية فيما يمكن أن يقدمه من معرفة، وكنت بذلك في الواقع قد حولت المشكلة إليه كي يقوم بحلها، ومن هنا يأتي إهتمامه بالأمر. إن هذا المبدأ يحقق النجاح في تقليب أرضك، بنفس القدر الذي يمكن أن ينجح فيه عند تسخير أعصابك.

ونقدم مثلاً على ذلك، فمن أكبر المشاكل المستعصية التي تصادفها الإدارة في دنيا الأعمال هي أن يقوم رؤساء الإدارات في العمل على تخفيض التكاليف. إن هذا الأمر يشكل مشكلة كبيرة في دنيا الأعمال، وعلية البعض فيها إلى استخدام المواضع وعلية البعض الآخر إلى المناشدة بعدم الفرج على الواجب، لكن تبقى مع ذلك مشكلة إنخفاض التكاليف من أكبر المشاكل التي تعطل بأقل تعاون من المعنيين بأمر تحقيقها.

وعندما صاغت هذه المشكلة «روبرت س. هود» رئيس شركة انسول للكميماويات والبالغ من العمر ٢٥ عاماً (الشركة في مارينيت بوسكوتسين)، لم يلجأ معها إلى أسلوب الوعظ أو التعتيف، إنه لم يكتف بالطلب من العاملين لديه العمل على تقليل النفقات، فقد كانت فلسفة الإدارة لديه هي: «أن الناس يقوم بمساعدة من يساعدهم على الطلق والإبداع». ولذلك فعندما أراد التقليل من التكاليف قام بتشكيل لجنة تتكون من كل رؤساء التشغيل في شركته، ولم يطلب منهم تقليل النفقات في أي بند محدد من بنود الإنتاج، إنه بدلاً من ذلك قام بإحاطتهم بأن المشكلة مشكلتهم، وأن مشكلتهم أن يخرجوا بالأفكار والآراء التابعة منهم.

واقترحت رؤوس أعضاء اللجنة من بعضها البعض، ومالت على بعضها البعض، وبدأت الأفكار في الخروج من العقول، وجاءت المطالبة بتوفير أموال

السريات، والتقليل من مصاريف التليفونات والبرقيات وبعض المواد، وحتى التقليل من مصاريف البريد والرسائل. ومنذ فترة قريبة بعث السيد هود إلى الإتحاد الأمريكي لإدارة الأعمال بالنتائج التي حققها برنامجه والذي، كما يقول: «مكننا من تقليل التكاليف لدرجة أن الأرباح التي تحققت، بعد خصم الضرائب، قد ارتفعت بنسبة ٤٠ في المائة، بل أن ذلك قد تحقق خلال فترة لم تشهد فيها المبيعات سوى زيادة مقدارها ٩٪ فقط.

ويقوم «هود» باستخدام نفس المبدأ لحل مشاكل العمل الأخرى، ويطلق على سياسته إسم: الإدارة بالمشاركة.

### كيف نستخدم

### سياسة.. الإدارة بالمشاركة.. في البيت

كم من زوجة سمعتها وهي تشكو من أن زوجها لا يخبرها بأي شيء من عمله أو من خطته في العمل، وأنه لا يمنحها الفرصة لتقديم أي إقتراحات، غير أنك ستسمع الأزواج وهم يقولون أن الزوجات لا يتعاون في عملية توفير المصاريف وتقليل النفقات، ويعتقد الكثير من الآباء والأمهات أن أولادهم لن يتعاونوا في أي شيء يطلبونه منهم، في الرأي، إنما يكتفون بإحاطتهم أن عليهم أن يفعلوا هذا الشيء، أو ذاك، إنهم لا يطلبون أبداً من الابن أن يساهم بأي أفكار، دائماً يطلبون فقط مساهمته بجهود العضلية في حمل ذلك الشيء، أو إلقاء الآخر خارج الدار.

وقد أخذ مستشارو الزواج بأسلوب لتحقيق التعاون داخل البيت يشبه كثيراً سياسة الإدارة بالمشاركة الشبعة في الصناعة، ويطلق على هذا الأسلوب «جلسات التخطيط للإدارة».

ويتم فيها اجتماع الزوجة والزوج والأبناء في مؤتمر عائلي يتم «عنده» مرة أسبوعياً، أو مرة كل شهر، ولهم في الأمر أن تقوم الأسرة بأكملها بعدد لقاءات

منظمة يتم خلالها مناقشة المشاكل، والتوصل إلى تحديد أهداف معينة عليهم تحقيقها، والطلب من كل فرد من أعضاء الأسرة أن يساهم بأرائه فيما يدور ويناقش.

ومنذ فترة قريبة قالت لي الدكتورة «روث باربي» «سوف تدعش للإنجاز الذي يمكن أن يتحقق عندما تشترك الأسرة بأسرها في إدارة شؤون الأسرة، فحتى الأمور المستحيلة يمكن تحويلها بطريقة مرضية، وتنسجم الأسرة مع بعضها البعض بصورة أفضل، ويصبح كل فرد فيها أكثر سعادة ذلك إنه لم يعد يطلب منه أن يفعل هذا الشيء أو ذاك، بل بات يطلب منه أن يعتبر المشكلة مشكلته وأن عليه أن يخرج برأيه عن كيفية أن يحقق الجميع هذا الأمر أو ذاك. إنني لم أعرف أسلوباً آخر في حياتي قد أحرز من النجاح ما حققه أسلوب جلسات التخطيط للأسرة».

وتنصفي الدكتورة باربي لتوضيح أن الأمر مع العائلة يمثل الوضع في دنيا الأعمال، من حيث وجوب وجود مدير تنفيذي من مهمته القيام «بوزنه» الاقتراحات القديمة واتخاذ القرارات النهائية بشأنها.

وتقول أيضاً: «ستدعش للذي يتقبل فيه الابن السلطة النهائية للأب، حتى لو كان القرار المتخذ سيضعده، شريطة أن يكون قد حظى بلحظة إبداء رأيه في الاقتراحات القديمة وذلك قبل التوصل إلى اتخاذ القرارات النهائية».

ولقد وجد مدير الأعمال أن هذا الأسلوب، يمثل الشيء السليم والصحيح فعلاً.

### لماذا لا تضاعف قدرتك العقلية

من ١٠ إلى ١٠٠ مرة؟

اعتدت على النظر إلى أن وظيفة إدارة الأعمال هي تقديم الآراء، وكل الأفكار. لقد كانت تمثل العقل المفكر، بينما يقوم الموظفون بدور اليد المنفذة، إلا أننا نجد اليوم أن أفضل رجال الإدارة قد بانوا بدركون أن أفضل العقول ليس لها أن تتركز وتقتصر على الكتب الأكاديمية، فالعاملون والعاملات في المشروع لهم أثرهم أيضاً، أو يمكن أن تكون لهم ذك إن قدمنا لهم الحافز لاستلاكها والتمتع بها، ولم يعد أفضل المديرين يشعرون اليوم أن يسألوا أحد العمال عن رأيه أو إقتراحاته، خوفاً من أن يلظن بهم أنهم أعجز من أن يقوموا بمهمة الإدارة نفسها، أو أنهم أقل كفاءة مما يحتاجه تسير العمل بنجاح. إن مثل هذا الخير الناتج يعرف أنه لن يصل بذكاته إلى الفروج بالفكار جيدة شائلي في عدها تلك التي يمكن ثلاثة عامل من عماله أن يخرجوا بها، ذلك لو تم تشجيعهم على تقديمها وعرضها، ولذا تجده يسأل عماله على الدوام «ما رأيك؟...» أو «كيف نستطيع أن نؤدي ذلك بطريقة أفضل؟»، كما تجده أيضاً يقوم بدفع المزيد لهم مقابل أرائهم.

إن المدير المثالي اليوم ليس ذلك المبصري أو ذك الذي يتسم بالذكاء الذي يمكنه من التمتع بكل الآراء التي يمكن تصورهما، إنه ذك الذكي بالقدر الذي يستطيع معه الاستفادة من الآراء التي لا حصر لها والتي يخرج بها العاملون الموجودون تحت إدارته، والذي يتمكن مع قدرته الإدارية من اتخاذ القرارات النهائية ووضعها حيز التنفيذ. إنه مبصري، حسناً، لكن في العلاقات الإنسانية وليس في الآراء. الخلافة المبتكرة، إنه يعرف كيف يضاعف من أرائه بإضافة آراء الآخرين، إنه يعرف كيف يدير الناس ويوجههم، وأن يضمن التزامهم بقراراته، وأن يصنع هذه القرارات موضع التنفيذ بكل حماس وإقبال ونية.

## كيف استطاعت "قوة الناس" من مضاعفة مبيعات

ماكورميك بنسبة 21500 ؟

في عدد سبتمبر لعام ١٩٥٦، جاءت مقالة بعنوان «الإدارة: قوة الناس» في مجلة «انفيسيتورز» ويبدو، كانت المقالة تصور الفرق بين طرق الإدارة القديمة وأساليبها، وبين الحديثة منها، وكانت تعكس من إحدى الشركات التي قامت باستخدام الاثنين منهما: القديمة والحديثة، كما أوردت النتائج المذهشة التي خرجت بها الشركة من استخدامها للطرق الحديثة وأساليبها.

جاءت أعياد الميلاد لعام ١٩٤٦ على ماكورميك وشركاته في ثوب حزين كانت قد اعتادت عليه لعدة سنوات، وألغضت الإعلانات الملونة داخل الشركة أمر الاستغناء المؤقت عن العاملين بها حتى أول فبراير من العام التالي، مقرونة، وللأسف، بالدعاء المألوف: «نرجو لكم عيداً سعيداً وأعاماً جديداً طيباً».

وفي عام ١٩٥٠ كان العاملون بمصنع الشركة في بالتيمور يعملون بجهد وحملات طول الوقت حتى حلول ليلة عيد الميلاد نفسها، وغادروا المصنع إلى منازلهم في تلهول ومرح صاخب، ولم يكن هناك أي غرابية في الأمر، فقد امتلات جيوبهم بأجر إثنائي لمدة أسبوعين، وأمامهم فترة إجازة تمتد إلى اليوم الثاني من شهر يناير وهي مدفوعة الأجر مسبقاً أيضاً، وذلك طبقاً بالإضافة إلى إجازة الصيف، وسبعة أيام إجازات أخرى مدفوعة الأجر، هي أيضاً.

إن التناقض القائم بين الموظفين يمثل النجاح الذي تم تحقيقه فيما يقل عن 2٠ عاماً، على يد رجل واحد وبسبب فكرة واحدة.

والرجل هو ذلك النحاح نافذ البصيرة «شارلز بيرى ماكورميك»، البالغ من العمر ٥٥ عاماً، ورئيس مجلس الإدارة والذي يرأس أيضاً أكبر شركة لتتوابل والمستخلصات في العالم. والفكرة هي «مضاعفة الإدارة»، التي تشكل نظاماً للتشغيل يرمي إلى ضمان الحد الأقصى لمشاركة العامل والاستفادة من روحه

العقلية، الأمر الذي مكن الإدارة من الحصول على الرغسية خضبة من التواضع الشابة بطموحاتها التنفيذية.

وترجع القصة في حقيقتها إلى عام ١٨٨٩، عندما بدأ عم شارلي المدعو ويليس ماكورميك بالإشغال في أعمال التتوابل في إحدى الغرف الصغيرة، مع اثنين من الموظفين قام بالإستعانة بهما في عمله الوليد، كان العم «ويل» من النوع المجد في العمل، ومن الرؤساء الجادين أيضاً، وبلغت مبيعاته ثلاثة ملايين ونصف المليون دولار في عام ١٩٢٢، إلا أن موظفيه كانوا لا يزالون ومحبطين كذلك، وبلغ معدل تغيير العمال واستبدالهم ٧٠٪ سنوياً.

وعندما جاء ابن أخيه شارلي، بدأ بالعمل في المصنع في فترات الصيف منذ عام ١٩١٢، ثم تفرغ له لكي يحتل كل وقته من عام ١٩١٩، وعمل كصبي في المخازن، وكساعي، وكمساعدة تنفيذي في المصنع والمكتب، وعمل لما يزيد عن عشرة أعوام كمستول في المبيعات وفي مبيعات التصدير أيضاً، كما أنه حاول أن يروج لبعض الأفكار الجديدة في إدارة الأعمال لدى عمه، إلا أنه طرده حوالي سبع مرات بسبب هذا الأمر (وكان يعود لاستخدامه في كل مرة)، إلى أن جاءت فترة «الكساد الكبير» التي حلت بالبلاد، ومعها جاءت الضائقة الفاتحة لماكورميك، وتمشياً مع «النعمة» التي سادت البلاد في ذلك الحين، قام رجل الشركة الأكبر بتقليش الأجر بنسبة ٢٥ في المائة، وكان يجهز للإستغناء عن ١٠ في المائة من العمالة لديه عندما مات فجأة في إحدى رحلات العمل عام ١٩٥٢.

ولأنه بدا أنه لن يكون هناك فارق كبير ممن يترأس الشركة في مثل هذه الظروف الفاضحة المحيطة، قام المديرين فيها باختيار شارلي رئيساً لها، وقرر الوافد العملي الجديد على النحسب أن يستخدم بعض أفكاره، ودعا إلى عقد اجتماع يضم كل الموظفين، وأعلن فيه عن تقريره لعلاوة لهم قدرها ١٠٪ بدلاً من أن يجري التقليش على رؤيتهم، وأن تقتصر ساعات العمل الأسبوعية على

١٦ ساعة بدلاً من ٥٦. وقال للعمال أن عليهم أن يقوموا بزيادة الإنتاج وأن يتقلوا من التكاليف ولا يسلطوا الجمل بكل ما حملوا. وأنهار على الجميع. وكى يساعدهم على الإنسجام والتواضع مع مايقول ذكر العاملان المتهربين من حوله إنه من ذلك الوقت وصاعداً سوف تكون لهم أنصبتهم في أرباح الشركة كما سيكون لهم نصيبهم النشط في الإدارة نفسها.

وثالث هذا «النصيب النشط» من المجلس «الأصفر» من شباب المديرين والذي كان البداية لعملية الإدارة الضاعفة. وتوقف المجلس الأول من ١٧ عضواً (من موظفي الإعتمادات ومحاسبي التكاليف ومساعدى رؤساء الأقسام). وكانت المهمة الملقاة على عاتقهم هي القيام بإيجاد السبل لتحسين أى شيء يرون أنه بحاجة إلى التحسين والارتقاء. وبالإضافة إلى ذلك: «عليكم بوضع أى دستور لعمل ثروته وقوانينه المساعدة له. وقوموا باختيار الموظفين واحكموا أنفسكم بالطريقة التي ترونونها. إن كافة دوائر الشركة مفتوحة لكم. ولكم أن توجهوا أى أسئلة ترونها».

وحتى نفسن للأمر أن تبقى تحت السيطرة والإنضباط. قال شارلي إنه ينبغي لكافة الاقتراحات المقدمة من هذا المجلس أن يوافق عليها بالإجماع وأن تكون خاضعة لتوافقة المجلس «الأعلى» (المؤلف من مجلس المساهمين المنتخب سنوياً).

وأثمرت الفكرة. وخلال أعوام قليلة قام المجلس الأصفر بإعادة تنظيم وتحديث كل العروات التي تقدمها الشركة مما نتج عنه ارتفاع كبير في المبيعات. وابتدع طرقاً جديدة للإختيار، وقدم طرقاً أسرع وأفضل لاختيار كتاب الإختزال لديهم. واقتراح خطوطاً جديدة للإنتاج من التوابل الفاخرة بطيرة «القرع» إلى ذلك الذي تم تقديمه حديثاً وحظى بالإقبال السريع عليه من قبل المستهلكين وهو سكر القرقة.

ولأنه رجل التوابل الناجح، يحب شارلي تورييد ذلك الشكل المعروف إن البرهان على جودة الفالونج يتمثل في ثقلها والأكل منها. وعلى هذا الأساس يصبح للمجلس الأصفر سجله الشرف في هذا المجال. فمن بين خمسة آلاف اقتراح تقدم بها، قام المجلس الأعلى بتبني ٩٩ في المائة منها. ويقول شارلي «لا أستطيع أن أقدر بالضبط ما عنته هذه الإقتراحات للشركة بالنسبة لمبيعاتها المتزايدة ولأرباحها. غير أن الأمر المؤكد هو أن أرباحها تفوق تكلفتها بمراحل». على أن الأهم من ذلك أن هذا المجلس الأصفر قد رفع من الروح المعنوية ومنع كل الشباب الطموحين فرصة أن يصبحوا من كبار رجالات الشركة ومديرها. وهو هدف يمكن تحقيقه إذا ما علمنا أن ثلاثة عشر من السبعة عشر شخصاً الذين يشكلون المجلس «الأعلى» كانوا في الأصل من أعضاء المجلس «الأصفر» أو من أعضاء مجلس الصنع.

كيف استطاعت «الإدارة الضاعفة» أن تحقق هذا النجاح في ماكورميك؟ لقد استطاعت الشركة في ظل إشرافها الطرق الإدارية القديمة تحت توجيه العم وتل الذي حكم بقبضته الحديدية، أن تحقق مبيعات قدرها ثلاثة ملايين ونصف مليون دولار. وهو الأمر الذي قد يبدو معه أنه من المعقول أن نبدي تركيزنا لهذه الطرق العتيقة، إلى أن ندرك ما أمكن تحقيقه عندما تم استخدام عقول وعضلات العاملين في عهد شارلي حيث زاد الإنتاج ١٥ ضعفاً ليحقق مبالغ تقترب من حدود الخمسين مليون دولار سنوياً. يقول شارلي: «كان حجم المبيعات لدينا صغيراً عندما بدأتنا، ولم تكن تحقق أرباحاً، أو توزع مكاسب على المساهمين. والعنويات لدى الموظفين منعدمة، ولا فترات للراحة أو أجازات. ولا ميزانية أو صندوق للتقاعد».

### كيف تدفع الآخرين لمساهمة أرائك

غالباً ما نحتاج إلى كلمة «نعم» أو «أوكي» أو موافقة شخص آخر لكي يتم الأخذ برأى لنا وتبني. وأفضل طريقة «في العالم» للحصول على تأييد الطرف الآخر هي أن تقوم باشتراكه في رأيك.

وبدلاً من أن تقول له: «أود منك أن توافق على هذا» أو «أود أن يكون قرارك في صفحي»، حاول أن تقول: «لو كنت مكاني، كيف يمكنك أن تعرض هذا الرأي وتحظى بالموافقة عليه؟».

أعرف أحد ضباط الجيش في وست بوينت من الدارسين في عام ١٩٢٢، والذي يدين لهذه الطريقة طول حياته العملية.

لقد كان يحلم طول العمر بالذهاب إلى وست بوينت، وكان قد تخرج في المدرسة العليا في الوقت الذي حلت فيه فترة الكساد عام ١٩٢٩ وبدأت. وحدث أن الأباء الذين كان يملقوهم أن يبعثوا ببناتهم إلى الكليات للدراسة، لم يعيدوا قاترين على تحقيق مثل هذه الرغبة، وعلى ذلك كان الكثير من الأبناء يتنافسون بشدة للحصول على التعليم المجاني في وست بوينت وأتابلوس.

والم يكن لصديقي أي علاقات بالمرء، وعلى ذلك فقد ذهب إلى عدد من أبرز الوجوه في الولاية ليوجه إليهم سؤالاً بسيطاً: «السيد... لو كنت في موقعي وأردت الذهاب إلى بوست بوينت وكنت مؤهلاً تماماً لذلك، فما الذي تفعله؟».

إن «فما الذي تفعله؟» هذه تشكل سؤالاً تطلب فيه آراء الآخرين أنها تطلب مشاركتهم في المشكلة، الأمر الذي يحول بالفعل مشكلته لكي تصبح مشكلتهم هذا الضابط لم يستطع أن يحظى بتوصياتهم فحسب، بل حصل كذلك على مساعداتهم، وتم فعلاً تعيينه في الموقع الذي أراد.

ولو أن هذا الضابط قام بالذهاب إلى هؤلاء الناس طالباً منهم مجرد تأييده، لكانت فرص تحقيقه لرغبته ضئيلة للغاية ذلك لأنه لم يكن يعني شيئاً لهم. أما وقد طلب النصيحة، فقد ضمن المشاركة وضمن التأييد مع التوضيح.

## أقم لنفسك مخزوناً في عقلك

ذكر لي ذات مرة أحد أكبر الأثرياء ممن أعرفهم أنه يدين بنجاحه إلى حقيقة أنه قد تعلم شيئاً ما من كل شخص تقريباً قدر له أن يكون على اتصال به ويتعامل معه. وكان أحد الأعمال الأولى التي قام بها في تشغيل أحد ورش نشر وتطعيم الأخشاب.

وقال لي: كان بعض من يعملون معي من الجهلة، وبعضهم لا يتكلم يعرف أن يوقع باسمه، إلا أنني كنت أركز أنهم مستمرين في هذه العملية لفترة طويلة وأنهم يعرفون خباياها ولا بد أن لهم آرائهم فيها، ووضعت في ذهني أن أتعلم ما يعرفون وأن أسألهم عن آرائهم فيها.

وصل هذا الرجل على تطبيق نفس القاعدة في عمله مع أحد البنوك، وفي إدارته لأحد المتاجر الكبيرة وفي العديد من الأعمال الأخرى.

وقال: إن كنت قد كونت الثروة، فليس بسبب عقلي ولكن بسبب المخزون الموجود في عقلي وهو تلك الآراء التي حصلت عليها من الناس. أنني لم أحصل بهذه الطريقة على العديد من الآراء الجيدة فحسب، بل إن هذه الطريقة نفسها تسعد الطرف الآخر وتشعره بالثناء عليه. فالتطرف الآخر كثيراً ما يشعر بالزهو عندما تسأله النصيحة وتسمى إلى معرفة رأيه.

حاول أن تطبق هذا الأسلوب مع أصدقائك وعائلتك والمرتبطين بك وزملائك في العمل، ولاحظ كم الإبتهاج الذي يحل على الطرف الآخر عندما تعتمد إلى طلب نصيحته، وراقب مدى اهتمامك بك عندما تقول له: «مارأيك في هذا الموضوع؟»، أو: «كيف تعالج مثل هذا الأمر؟».

حاول هذا الأسلوب كمفتاح للأبواب. وفي المرة القادمة التي يتعين عليك فيها أن تتلقى بشخص يصعب لقائهم، عليك بأن توصل إليه إنك إنما تريد أن تتشاور معه وأن تعرف رأيه في أمر معين؟

ويقول في أحد كتاب المجالات التي تخصصت في كتابة الموضوعات «السمعة إنه كثيراً ما يلجأ إلى استخدام «توقعات» لهذا الأسلوب حتى يستطيع إجراء المقابلات مع بعض الوجوه البارزة ممن عرف منهم صعوبة الإلتقاء بهم والتحدث إليهم.

إنه يقوم فقط بالتقاط سماعة التليفون ويقول: «السيد «س» لقد أشاروا على أن ألتجأ إليك باعتبارك خبيراً في موضوع.... إنني أقوم بإعداد مقالة عن هذا الأمر، وأشار على كل من تعدث إليهم إنني إذا كنت أسعى للحصول على الحقائق الصادقة في هذا الموضوع، فيتمتع على أن ألقاك وأن أحصل على رأيك فيه».

#### سر المسحر الكامن وراء طلب النصيحة من الغير

ربما، وأنت تطالع هذا الجزء، يمر بذكرك أحدهم ممن يقومون دائماً بطلب النصيحة من الغير، والذي يقوم على الدوام بسرد متاعبه ومشاكله عليهم مما يحوله إلى مجرد مصدر لإزعاج لهم، وقد تسأل كيف يتنكس لأحد الأصايب أن يحيل أحدهم إلى شخص بالغ الثراء والتناجح، ويحيل آخر إلى الفشل يمينه.

إن سر سحر استخدام هذا الأسلوب يكمن في هذه النقطة: إن الأمر يتوقع على «سبب الطلب» ولا شيء آخر.

إن هناك ذلك النوع المعين من الناس ممن يحكون دائماً عن متاعبهم، ثم يظنون باستمرار النصيحة من الغير، إنهم لا يقومون بحل مشاكلهم ثم يشكون من أنفسهم مصداق لإزعاج للآخرين، وبدلاً من أن يكونوا محبوبين باستخدامهم لهذا الأسلوب فإنهم يحظون بتجنب الآخرين لهم وتعاشيتهم.

إن الشخص من هذه الفئة من الناس لا يطلب النصيحة فعلاً من الآخرين إنه يسألهم التعاطف والشفقة، فعندما يسألك: «هالة أستطيع بحق الله أن أفعل» فإنه لا يتوقع منك أن تقول له ما يفعل، بل ربما شعر بالإهانة أو فعلت.

إن ما يتوقعه منك مجرد الإحساس بالأسى له وأن تفكر له أنه بصادف أسوأ منة يمكن لإنسان أن يسمع عنها، إنه يريد منك أن تتفق معه في أنه قد عومل بطريقة ظالمة تتسم بالإعجاب فعلاً، بل إن آخر شيء يريده هو أن يحصل على إجابة لمشكلته، وإن كنت تشك في ذلك، فعليك أن تسأله في المرة القادمة: «هالة لا تتحمل كذا، وكذا»، وراقب رد فعله عليك.

وهناك ذلك الشخص الذي يأتي وقد بدا عليه أنه يطلب النصح والرأي، بينما ما يريده بالفعل مجرد الترييت على ظهره، حكى لي أحد كتاب الأفغان أن من يعرفهم من الناس كثيراً ما يقولون له: «إليك أغنية قد كتبتها، وأحسب أن تلقي نظرة عليها وتقول لي رأيك فيها» أو أن كانت تحتاج إلى أي تعديل فيها.

وقال لي: «لقد فقدت اثنين أو ثلاثة من أصدقائي الطيبين قبل أن أكتشف أن هؤلاء الناس لا يريدون فعلاً معرفة رأيي، وأنهم لن يتخلوا بنصائمي إن أبديتها لهم، إن ما يظلمونه الترييت على الظهر، إنهم يظنون أنهم كتبوا أغاني جيدة، ويريدون مني التوكيد بثباتها لتتمتع بتلك الجودة التي يحسون الإعتقاد بأنها فيها فعلاً».

وعلى ذلك عليك أن تتذكر: أطلب النصيحة من الطرف الآخر، وأطلب معرفة رايه واقتراحاته على أن تكون قاصداً ذلك بالفعل وتعبية، إنك بذلك لن تحصل فقط على بعض الاقتراحات الجيدة التي تعينك على حل مشكلتك، بل إنك بذلك أيضاً تقوم بمعاملة الشخص الآخر وإشعاره بالازهو.

ولا تطلب النصيحة إن كان كل ما تريده مجرد التأكيد على أنك محسب، ولم تخاطر، ولا تطلب النصح أو الرأي إن كان كل ما تريده مجرد التعاطف أو العطف، فإن فعلت، فلن تفشل في حل مشكلتك فمسيب، بل إنك ستجعل من نفسك مصدراً لإزعاج الآخرين كذلك.

### خلاصة الفصل الحادي عشر

- ١ - إن أردت أن يساعدك الآخرون، ويهبون لمعاونتك، فعليك أن تطلب منهم الرأي كما تطلب منهم التقدم بسواكهم للمساعدة.
- ٢ - اعمل على إشعار الطرف الآخر أن مشكلتك هي مشكلته هو الآخر.
- ٣ - استقدم أسلوب الإدارة المضاعفة بأعضاء كل فرد من أعضاء الفريق صوته وحقه في رسم الكيفية التي على الفريق أن يعمل بها.
- ٤ - عندما تطلب من أحدهم شيئاً أو معرفاً، يجعل منه عضواً ضمن فريقك، لا تقل له: «اكتب كلمة طبية في حقي». بل قل: «هل كنت مكاني وأردت أن تحصل على اهتمام متعاطف مع وجهة نظرك، كيف لك أن تتصرف؟».
- ٥ - أقم نفسك هيئة خبراء تفحص ويشكلها عقلك، واستند بأراء وإقتراحات ونصائح الآخرين.
- ٦ - كنت متأكداً عند طلبك للنصح أنك فعلاً تريد النصيحة، ولا تطلب النصيحة إن كان ما تريد فعلاً مجرد التعاطف منك أو مجرد الترييب على الظهر.

### الختام :

ضع في الاعتبار تطبيق هذه القواعد الست لمدة أسبوع داخل منزلك، ومكتبك وناديك، واحتفظ بسجل يتضمن النتائج التي تحصل عليها.

### الفصل الثاني عشر

### كيف تستخدم

### قوة "المعجزة" لديك في العلاقات الإنسانية

هل تؤمن بالمعجزات؟ إن لم تكن، فقد تدعش إن علمت أن العديد من الأطباء والعلماء اليوم يثبتون بالمعجزات حتى وإن عجزوا عن فهمها.

لقد قام الدكتور «جون ر. هرويك» أستاذ الفسيولوجي (علم وظائف الأعضاء) بجامعة بنسلفانيا، بقراءة أحد الأبحاث -منذ مدة قريبة- عن المعجزات، وذلك أمام الاتحادات الطبية البريطانية والكندية، وذكر فيها أن السبب الوحيد وراء عدم فهم العلم للمعجزات هو: ما هو مصدر الطاقة التي تسبب المعجزات؟

كما كتب العالم الأشهر «الكسيس كاريل» رسالة أخرى علمية عن المعجزات، علق فيها على حقيقة أن عمليات الشفاء «الطبيعية» تظهر وكأنها تقوم بالإسراع بنفسها بصورة رهيبه من خلال تدفق كبير للطاقة التي مازالت مجهولة للعلوم الطبيعية. ويعتقد الدكتور «كاريل» أن هذه الطاقة عبارة عن قوة روحية.

## كيف يمكن للشئ أن يطلق الطاقة

اعتقد الناس على مر كل العصور أن للشئ والمدح نوعاً من القوة التي تعمل عمل المعجزة. وكتب «شارلز فيلمور» يقول: إن كلمات الشئ والاعتناء والتعبير عن الشكر، تقوم بكل العشق بالإشعاع بالطاقة وإطلاقها. إن جوسيف أن تمدح جسداً ضعيفاً ليتحول إلى قوة، وأن تمدح قلباً يملؤه الخوف ليتحول إلى السكينة والثقة، والأعصاب المتهللة إلى ثبات وقوة، والمشروع الفاشل إلى نجاح وازدهار، والنفس والحاجة إلى الكفاية والرضا.

ويقول «شارلز فيلمور» أيضاً: «إن هناك قانوناً داخلياً للعقل يشاء تزييد من أي شيء نقوم بالشئ عليه. إن الفلق جميعاً تستجيب للشئ وتسمعه به» حتى مدرسي العجوزات يقومون بتدليل ومكافأة العجوزات التي يرفعونها بتقدير الخلق وما تحبه، إعترافاً وشئاً على طاعتها لهم والأطفال يتكفون بالفرح والسرور عندما يشي عليهم ويمدحون حتى الضفيرة نفسها، تنمو بصورة أفضل لأولئك الذين يعيشونها»

على أنه يبدو أن لا أحد يعرف كيف يمكن للشئ أن يطلق الطاقة، لكن حقيقة إن هذا الأمر يحدث بالفعل، قد باتت شائعة ومعروفة. هل لاحظت مايجري معك عندما يقوم أحد بتقديم تهنئة صادقة إليك أو أن يعبر عن شكره لعمل أنتجت أدامه؟ إنك ستجد أن روحك قد هامت في سموات الرضا والانسجام.

كنت أعرف سيدة عجوز تقول لكل من يشي على عيشتها الرقيقة الجميلة «شكراً لك، أستطيع أن أحيا عاماً آخر على هذه الكلمات» ولم تكن المرأة في ذلك بعدة من الصواب. ذلك أن الشئ يمنحها بالفعل طاقة جديدة، ويكسبها حياة جديدة.

إن الارتياح أو رفع المعنويات الذي تحصل عليه من الأظراء أو الشئ ليس بتكنوية أو وهم، وليس أيضاً من نتائج خيالك وتصوراتك. إنه، وبطريقة ما «وإن كانت مجهولة للعلم» فهناك طاقة جسمانية حقيقية يتم إطلاقها والسماع لها بالانطلاق.

ولقد إستفهم الدكتور «عشري» هـ، جودارد «عندما كان يعمل بمدرسة فاينلاند للتدريب بنيوجيرسي» جهازاً أطلق عليه «أرجو جراف» لقياس الإحباء والتعب، وعندما كان الأطفال، موضوع الإختبار، يتلفون كلمة شئ أو إعجاب، يظهر الجهاز ارتفاعاً مفاجئاً يعبر عن زوود طاقة إضافية، وعندما كان الأطفال يتمرضون لتلذذ أو كرم، تنمدح طاقتهم الجسمانية إلى الهبوط بصورة مفاجئة، وعلى ذلك، فرغم عجز العلم عن تفسير قوة الشئ إلا أنه استطاع أن يقوم بقياسها.

## كيف نطبق الشئ في العلاقات الإنسانية

قد تقول عند هذا الحد: «حسناً، من المؤكد أنه شيء ممتع أن نعرف كيف يمكن للشئ أن يطلق الطاقة، وبسبب الارتياح للطرف الآخر ويرفع من معنوياته وإن كان ذلك يتم بطريقة فيها من الإعجاز ما يحزن العلم عن فهمه، ولكن ما شأن ذلك بعملية الانسجام مع الناس؟»

والإجابة: «كل شيء».

هل تذكر الشعور الذي أوردناه من قبل من أن الاعتزاز الهابط بالنفس يعني الاحتكاك والخسارة؟

حسناً، إليك طريقة تذكر أن تكون سحرية تتغلب بها على الاحتكاك والتناهي. وذلك بتقديم جرعة روحية لامتناهات الطرف الآخر بنفسه.



منذ عدة أعوام جرى بين المؤلف «شارلز ج. نيكولز» من شركة ج م ما كللي، في «بانجرتاون» بنهويو، حديث عن حقيقة أن الناس الشرسة المشاكسة ممن يصعب الانسجام معهم، عادة ما يعانون من النقص في الاعتزاز بالذات.

وقلت له: أكن يكون شيئاً مدعشاً، إن استطاع أحدهم أن يكتشف لنا دواً عجيبياً لقروح الإنسانية، أعني اكتشاف نوع «مقوى» للذات، وتستطيع أن تجعلك في جييك وتذهب به إلى كل مكان؟ وعند أي وقت يحدث أن تلتقي فيه بأى شخص محبط أو يعاني من شيء أو يريد أن يحكي لك متاعبه ويتعبك معه، يكون كل ما عليك أن تطلعته هو أن تعطيه جرعة من الزجاجة التي عندك. ومنها سيبدأ في النظر إلى نفسه برضاء وترفع منوياته، ويرتقي معه اعتزازه بذاته، ويسرعه سيصبح ودواً وميلاً إلى التعاون معك.

ورد شارلز: «مثل هذا الثقوي موجود باليس، وسعدني إنه مدعش في نتائجه من كل القواحي كأي دواء آخر عجيبي. هذا الدواء المدعش هو (الثناء)، أي أن تمنح الطرف الآخر التقدير، وأن تعرفه بأن جهوده لها قمرها وتقديرها.

### الشئء الذي يطلبه الناس أكثر من أى شئء آخر

عليك أن تتذكر أيضاً تلك المقولة التي وردت بهذا الكتاب: «اعرف ما يريدك الناس فعلاً.. وقم بمنحه إليهم».

وفي حكيه لي من قوة الثناء في دنيا العمل، تحدث إلى «شارلز ج. نيكولز» عن استطلاع للرأى على مستوى البلاد قام بإجرائه الاتحاد القومي ليشاعات القطاعي (بالقطة) الجافة، والذي كان شارلز نفسه رئيساً له في السابق. وفي هذا الاستطلاع تم سؤال آلاف العمال ورؤساء العمل. وطلب منهم أن يسجلوا بالترتيب وحسب الأهمية تلك العوامل التي تتمتع بأكبر أهمية لدى العمال. وكان

الشئء الأول الذي حددته العمال بأهمية كبيرة واختاروه على أنه أهم العوامل هو الاعتزاز لأداء العمل وتقديره، أما نفس هذا العامل فقد جاء ترتيبه السابع في اختيارات رؤساء العمل.

والواضح أن القليل منا فقط من يدرك مدى أهمية التعبير للعامل عن امتنانتنا لعملة الذي أداءه، والاعتراف منا بقدراته في الأداء، والثناء منا، إن أنظر الأداء.

إن الناس جميعاً، وفي كل مكان، من البيت إلى المدرسة إلى المكتب والمصنع، في جوع دائم إلى الثناء والتقدير، وعندما نقوم بتقديم ما يشبع جوعهم، فسيزيد ميلهم إلى أن يكونوا كرماء عند منحهم لنا ما نريده منهم، سواء كان المهارة التي يتمتعون بها، أو علمهم اليدوي الذي يتقنونه أو أفكارهم أيضاً، وما إلى ذلك.

### كيف تقوم بأداء معجزة صغيرة في كل يوم

الحياة نفسها معجزة حقيقية، وفي كل مرة تستطيع فيها أن تقدم لشخص لخر سزداً من الحياة، أو حسبما يقول التعبير الشائع أن «تضع فيه حياة أكبر». فإلك بذلك تقوم بأداء معجزة صغيرة. وفي كل مرة يمكنك فيها الارتفاع بمعنويات وروح أحدهم، أو بث المزيد من الحياة والطاقة فيه، فإلك بذلك أيضاً تؤدي معجزة صغيرة، والأمر بسيط حقاً. فكل ما عليك أن تقوم به هو أن تعطي الأمر طبيعة الممارسة المعتادة، أعني أمر تقديم الثناء الصادق الخالص لأحدهم، على أن يكون ذلك بصفة يومية.

جرب هذا الأمر مع زوجتك أو زوجك ومع طفلك ورئيسك، وميلك ومن يعمل أدبك. وسوف تلاحظ على الفور «نهوض» روح الشرف الأخر وارتفاع معنوياته. وستلاحظ أيضاً أنه قد أصبح أكثر وداءً وتعاوناً بصورة تلقائية.

لاحظ أيضاً أن معجزتك الصغيرة تمكن بالفعل الطرف الآخر من الأداء الأجود، هل تتذكر كيف استطاع عالم النفس الدكتور «هنري هـ. جودارد» أن يقيس علمياً زيادة الطاقة في أطفال المدارس عندما حظوا بالشاء عليهم\* وقد ثبت أن الشاء يمكن الطلبة بالفعل من الحصول على درجات أفضل في دراستهم، فإن قلنا للطلبة قبل الامتحان مباشرة «أن يصادقكم سوى متاعب تأخذه في الاعتبار، ثم إنه لن يتجاوز قدرتكم وذكاءكم» فإنيهم يحصلون على درجات أفضل مما لو عمدنا إلى التهور من شأن مقدرتهم وذكاءهم قبل الامتحان. ويبدو أن الشاء على مقدرتهم يعمل على زيادة هذه القدرة وتنشيتها

وقد أثبتت الصناعة الأمريكية أيضاً أن الشاء الصادق وأن التعبير عن الامتنان حيث ينبغي أن يعبر عنه، لا يعمل قط على دفع العمال إلى الشهور بارتياح أكبر فحسب، بل ينتج عنه أيضاً المزيد من العمل والإنتاج بالفعل إن نظام المكافآت التي ينحصر تقديمها في تسليمها كهدية من الرئيس إلى الموظفين، قد ثبت فشله بصورة مطلقة، أما إذا كانت هذه المكافآت أو كان تقاسم الأرباح مبنياً على الإستحقاق والجدارة، واعتبر وسيلة للاعتراف بقيمة الرء لدى الشركة، فإنك ستجد أن إنتاج الشركة قد تصاعد وتزايد. هل تذكر قصة عمال «لينكولن إلكتريك» في «كليفلاند» الذين ينتجون ١٦ ضعف إنتاج العمال في المصانع المماثلة؟ يقول جيمس ف. لينكولن إن أحد الأسباب الرئيسية وراء ذلك هو الاعتراف بقدرات العمال والامتنان لأدائهم.

### كن كريماً في عباراتك الرقيقة

لا تنتظر إلى أن يقوم أحدهم بعمل غير عادي أو سهل حتى تقوم بمدحه والشاء عليه. كن كريماً في المدح، وإن شئمت بفنجان قهوة طيب في الصباح، مير لزوجتك من ذلك، إنك بذلك لن ترفع من روحها فحسب، بل إن الاحتفال

الأكبر هو أنها ستعمل على أن تزيد من التمجيد عند إعادتها لك في الصباح التالي.

وإن قامت كاتبة الاختزال بالانتهاء من كتابة خطابك بصورة أسرع مما توقعت، عليك أن تعرفها بذلك وتشكرها به، إنها سوف تبذل جهداً أكبر منك من أجل المزيد من إرضائك كما أرضيتها.

وإن أدى أحدهم إليك شيئاً صغيراً عبر عن تقديره للأمر، وعبر عن امتنانه لقيامه بإدائه لك بقوله: «شكراً لك».

ابحث عن الأشياء التي تستطيع أن تشكر الناس عليها، ففي كل مرة تقول فيها: «شكراً لك»، وتعنيها فعلاً، فإنك تمنح الطرف الآخر إحساسك بالامتنان له وبالشاء عليه لأنه قام بأداء ماثال عليه التقدير منك.

عليك بتربيد مثل هذه الكلمات، وعرف الناس بما تحسه تجاههم، لا تعتبر أنه من المسلم به أنهم يعرفون بتقديرهم، لهم، بل أخبرهم وعرفهم بذلك، إنك عندما تعرفهم بذلك تقدر فعلاً ما قاموا به من أجلك، فإن ذلك يدفعهم إلى الرقة في أ. أ. المزيد لك.

### القواعد الست لقول: شكراً لك

يمكن لهذه الكلمات البسيطة «شكراً لك» أن تكون من الكلمات السعوية في العلاقات الإنسانية إن تم توظيفها بطريقة صحيحة. عليك بحفظ القواعد الست التالية التي تم اختيارها وثبتت صحتها.

#### ١ - ينبغي لشكر أن يكون صادقاً.

انطق بالشكر كما لو أنك تعنيه فعلاً، ضح بعض الأحاسيس وبعض الحباة فيه، لا تدعه يبدو في قالب روتيني، بل في قالب خاص، تفحص به من تقوم يشكره.

٢ - **مير عنه بوشرح**، لا تتمتع أو تلعمق به.

ليخرج الشكر منك واضعاً وجلياً، ولا تتصرف بتردد الذي يجعل من أن يعرف الشخص الآخر بذلك تريد أن تشكره.

٣ - **أشكر الناس مع تحديد الأسماء وذكرها**.

أكتب شكرك للطابع الشخصي، وذلك بذكر اسم الشخص الذي تشكره، فإن كان عليك أن توجه الشكر إلى عدد من الأفراد ضمن مجموعة فلا تقل «شكراً لكل واحد فيكم» بل قم بذكر الأسماء وتحديدها.

٤ - **أنظر إلى من تقوم بتوجيه الشكر إليه**.

إن كان الشخص جديراً بأن تشكره، فإنه جدير أيضاً بالنظر والتطلع إليه.

٥ - **أصل على تقديم الشكر للناس**.

عليك أن تعمل من عمد وتعد في البحث عن الأشياء التي يمكن أن تشكر الناس عليها، ولا تنتظر إلي حين أن تأتي إليك هذه الأشياء بنفسها، عليك أن تعمل ذلك بطريقة متعمدة حتى يصبح الأمر منك مثل أية عادة تمارسها. لكن يبدوا أن العرفان بالجميل ليس سمة طبيعية في الطبيعة الإنسانية.

٦ - **وجه الشكر إلى الناس عندما يكونون في أعلى درجات ترقعهم له**.

تصبح كلمات «شكراً» أكثر قوة عندما لا يكون الطرف الآخر متوقعاً لها، أو عندما يشعر بالضرورة أنه يستحقها، فكر في مرة حدث لك فيها أن تلقيت الشكر اللطيف من أحدهم في الوقت الذي لم يخطر ببالك أبداً أن تتلقاه بالمرّة، فكر في هذه المرّة وستذكر ما أعني.

منذ فترة جازني أحد الأولاد في الشارع في «كائنات سبتي» وطلب مني أن أشتري منه قلم رصاص، وعندما هزّرت رأسي بالنفي فاجأني بقوله (وكنته يعني فعلاً ما يقول) «حسناً، شكراً كثيراً لك على أي حال يا سيدي». وبالطبع بدأت في التفتيش على عملة معدنية في جيبتي، وبينما كنت أتابعه بنظري وهو يمضي في طريقه بالشارع وأبته وهو يبيع ستة أقلام منها قبل أن يصل إلى نهاية صف المجاني عند أول تقاطع مع الشارع.

### وصفة بسيطة لزيادة السعادة

إن كان الشك لا يزال يهول في خاطرك من أن الشفاء والعرفان بالجميل يشعنان بشيء فيهما أقرب إلى القوة السحرية، دعني إذن أسألك هذا السؤال: لو قلت لك إن أحدهم يمتلك بضائع معينة، وإنه كلما زاد ما يتخلى عنه كلما زاد ما يتبقى لديه... ألا تتفق معي أن هذا الأمر يعد معجزةً حسناً، إن ذلك نفسه ما يحدث عندما تبدأ في منح السعادة والرضا للآخرين عن طريق القيام بالثناء عليهم وتوجيه الشكر إليهم، فكلما زاد قدر السعادة التي تتخلى عنها لتمنحها لهم، كلما زاد ما تشعر به منها.

ومرة أخرى: أقول إن العلم بعجز عن تفسير ذلك، في الوقت الذي يعرف فيه علماء النفس والأطباء النفسيون أن ذلك صحيح.

وقد قال «والف والدو امرسون»: «إن مقياس الصحة العقلية هو الميل إلى إيجاد ما هو طيب في كل مكان»

وإن كنت تريد أن تزيد من هدوء بالك ومن سعادتك الشخصية، فلن تجد وصفة مؤكدة لذلك سوى أن تبدأ في البحث عن الأشياء الطيبة الموجودة في

الآخرين والتي تستطيع أن تقوم بمدحها فيهم والثناء عليها. ابدأ في التبعث عن الأشياء الطيبة في حياتك مما تكون شاكراً لها بالفعل.

ولقد ذكر الدكتور «جورج و. كرين» صاحب العمود الصحافي الممتع «مصعة الطوق» الذي يظهر في العديد من الجرائد، أنه قد دل آلاف الناس على كيفية العثور على السعادة. وذلك بالانضمام لما أسماه «نادي المجاملات».

ولا يعمل بهذا النادي موظف واحد، ولا توجد به غرفة واحدة، ولا تعقد به لقاءات رسمية، والمطلوب من الأعضاء فقط أن يقوموا بتوجيه تعبيرات الثناء والإطراء المخصصة للآخرين على أن يكون ذلك ثلاث مرات يومياً، وليس لهم أن ينتظروا حتى يقوم أحدهم بالقيام بعمل بارز، أو إلى أن يقع نظرم على شخص «كامل الأوصاف» حتى يستحق مجاملتهم لكن عليهم أن يتعمدوا الخروج والبحث عن الأشياء الطيبة الموجودة في الآخرين، حتى يمكن القيام بممارسة مجاملة الثناء والإطراء.

كما أن البحث المتعمد عن الأشياء الطيبة في الآخرين له أثر المعجزة على أنفسنا ذاتها. إن ذلك يبعد عقولنا عن التفكير في أنفسنا، ويدفعنا إلى الوعي الأقل بواطننا. كما يخمن لنا عدم الشك في تطرئنا لأنفسنا ويجعلنا أكثر تسامحاً وأكثر تفهماً للآخرين. ويقول الدكتور «كرين» إن هذه الطريقة البسيطة قد حققت المعجزات فعلاً في تحقيق الشفاء لقراءته من كل أنواع القلق، والمخاوف والاكتئاب التي كانوا يعانون منها.

منذ سنوات حلول عدد من علماء النفس البحث في إمكانية الوصول إلى قاعدة عامة تساعد الناس على الوصول إلى المزيد من راحة البال والهدوء، وخرجوا بعد ذلك بوصفة أسموها «وصفة د. ت. آ.» والتي يدّ أنها تحقق

المعجزات بالفعل. أما الحروف التي تشتملها الوصفة فتعني: تولف عن تصيد الأخطاء.

واتضح أن من أبرز السمات التي يتصف بها المصابون بالأمراض العصبية وغير السعداء من البشر، ويتميزون بها، هي كونهم من أصحاب الانشقاق والكشوف، وأنهم ممن يبعثون بشعور وإصرار عن أخطاء الآخرين وزلاتهم، إلا أنهم عندما قاموا بتغيير موقفهم وبنأوا في البحث عن الأشياء الطيبة الموجودة في المحيطين بهم من الناس، والأشياء الطيبة المتوفرة في شروفيهم، زادت سمائتهم وارتفعت بمداهما إلى أفاق كبيرة.

لا يوجد إنسان كامل، ولا يخلو أي منا من شيء طيب فيه، كما يقال، وعلى كل، قم بإجراء هذه التجربة. إن كان هناك من يشرك ويدفعك إلى اللبس أو القلق، اعمل على البدء في العثور على شيء يستحق الإشادة فيه. شيء يمكنك أن تقوم بالثناء عليه، حتى لو تصورت أنه يقوم بشد رأسك و«عضها»، فمن الممكن أنه يتمتع بأشنان رائعة لطيفة. وإن حدث ذلك، عانا لو قمنا بالإشادة بأشناننا ومدحها. عليك بمواصلة البحث عن الأشياء التي يمكنك أن تشي عليها فيه. إن ذلك أن يدفعه إلى التحول إلى الأفضل فحسب، بل أنك ستجد أن رأيك فيه قد أخذ في التحسين.

### قاعدة ثان لا بداء الثناء

#### ١ - ينبغي لثناء أن يكون صادقاً

من السهل اكتشاف أمر «المدافعة» ثم إنها أن تفيدك في شيء أو تفيد، وعليك أن تتذكر أن هناك بالفعل ما هو طيب ويستحق الثناء عليه، ذلك لو قمنا بالبحث عنه، ومن الأفضل لك أن نقوم بالإطراء على شيء بسيط

وتقصده بالفعل، من القيام بالشاء على شيء كبير دون أن تكون صادقاً في شأنك

مثلاً، من الأفضل أن نقول لإحداها: «إنك تتمتعين بأجمل يدين رأيتهما في حياتي»، وأن نثني كل كلمة نلتقط بها في هذا التعبير، عما لو قلت «إنك أجمل امرأة في العالم» في الوقت الذي لا تتمتع فيه هذه المرأة بالذات بأى جمال!

## ٢ - ليحبب مدحك على الشيء وليس على الشخص

قم بالشاء على الشخص بسبب ما يفعله، وليس لشخصه، ولكن إظهارك ثا لدية، وليس له شخصياً

واليك بعض الأمثلة:-

صواب: كتابك الأخيرة رائعة بالفعل يا أنسة سميت

خطأ: إنك موهوبة في حلك يا أنسة سميت

صواب: لقد استلذت المبهعات التي حلفتها بالمستر جونز أن تتصحر كل ما تم منها في كل أرجاء الناحية في الأسبوع الماضي

خطأ: إنك أفضل رجال البيعات لدينا.

صواب: طبعاً، إن شعرك جميل.

خطأ: أنت إنسانة جميلة

صواب: من المؤكد أنك تستمتع بمنزل رائع هنا

خطأ: لا بد وأنت من «الكبار» بالفعل حتى تحيا على هذا النحو

إنك عندما تقوم بالشاء على تصرف أو على سمة من السمات، فإن شأنك يبيت معدداً ويتمتع بوقع أكبر في صدقه، كما إنه يمكن الحصول على أفضل النتائج إن كان الطرف الآخر يعرف بالسيط ما يمدح عليه وكان موضع الشاء، إن الشاء على التصرف أو الحدث وليس على الشخص، يجنبك الاتهام بالمجاملة المتعازة أو بالانتهاز لنفسه، كما إنه تجنب الجميع العرج.

إن الكثير من الناس لا يشعرون بالارتياح، أو على الأقل يشعرون بأنك تقوم بإحراجهم لو جئت إلى أحدهم واكتفيت بقولك: «إنك فتى رائع».

لكن لو قلت باختيار شيء معدد قام بذاته ونفذه ثم نسبت إليه وأثنت عليه، لتشكل الارتياح والرضا.

إن الشاء على الشيء أو الحدث يطلق حافزاً للشخص المدوح عليه لكي يقوم بالزيد والمزيد من مثل هذا الشيء الذي جلب له الإطراء والثناء، وعليك أن تتذكر أن الشاء يعيل إلى مضاعفة وزيادة أي شيء يوجه إليه، امدح أحدهم بسبب عمله وسوف تراه وقد عمد إلى مضاعفة عمله، امدحه لسلوكه وسترى أن هذا السلوك قد تحسن أكثر وأكثر، ولكن امدحه لشخصه فحسب وستجد أن ما زاد لديه مجرد إحساسه بذاته وإحساسه بالزهو و«الأنا»، وكم من ابن تم تدعيمه طول عمره بسبب ترديد أمه المستمر له: «إنك أعظم وأروع إنسان في العالم».

والحقيقة أن هناك سبباً واحداً يجعل معظمنا يبخل في تقديم المدح والثناء وهو خشيتنا من أن يزدري ذلك إلى «تورم» رأس من توجه الشاء إليه من فرط إحساسه بذاته.

إن مدح تصرفات الشخص وسمااته يجعل على ازدياد إحساسه بالاعتراف بالذات واحترامها، وهو أمر يبعد تماماً عن الزهو و«تورم» الأنا لديه

إن مدح الطرف الآخر كمجرد شخص وحسب، قليل بأن يعوله إلى شخص مغرور، متعال.

### خلاصة الفصل الثاني عشر

- ١ - الثناء الصادق يعمل بطريقة أشبه بالمعجزة على انطلاق الطاقة داخل الطرف الآخر، وتشد من أزره جسدياً، وترفع من روحه وتقويها.
- ٢ - إن الشخص المحيط المتعثر والذي يصعب الانسجام معه، قد يكون ممن يعانون من اعتزاز متفكك بالذات، وبوسع إنشاء أن يشكل دواء رائعاً لرفع من اعتزازه بذاته واحترامه لها، ومن دفعه إلى تغيير سلوكه إلى الأفضل.
- ٣ - قم بالاعتراف بقيمة ما يؤديه الآخرون، وعبر عن تقديرك له بقوله: «شكراً لكم».
- ٤ - كن كريماً في عباراتك الرقيقة، إن العرفان بالجميل ليس بالشئ الشائع، وإن كنت كريماً في عرفانك بجميل الغير، فستكون بذلك من «البارزين» في هذه الناحية.
- ٥ - قم بزيادة قدر السعادة لديك وقدر راحة بالك بممارسة عملية الثناء على أعمال الغير ثلاث مرات يومياً.

### الفصل الثالث عشر

#### كيف تتفقد الآخرين

#### دون أن تسبب لهم الحرج

في ٩٥٪ من الحالات التي نرد فيها للغير «إنني أقول لك ذلك من أجل مصلحتك»، فإننا لا نقصد ذلك إن صدقنا القول. إننا نقول له ذلك من أجل لم شتات ذاتنا وتجميعها عن طريق تصديقنا لأحد الأخطاء فيه.

إن أحد أكثر الأمور العاشلة شيوعاً في العلاقات الإنسانية هي الطريقة التي نحاول بها (والتي تتم أحياناً بطريقة لا واعية منا) أن نزيد من إحساسنا بالاعتزاز بذاتنا عن طريق الخط من اعتزاز الطرف الآخر بذاته واحترامه لها.

إن القيام المزمع بتصعيد أخطاء الغير، والتقليل من شأن الآخرين، والتأكيد عليهم، وتعرية ظهورهم ليست كلها سوى أعراض للاعتزاز الهابط بالنفس أو الاحترام منخفض الدرجة لها.

ولقد عبر «جون د. موراي» عن هذا الأمر في مقالة له بعنوان «حياتك» حيث قال: «لا بد وأن تكون قليل الشأن حتى تقل من شأن الآخرين».

على أن هناك تلك الأوقات التي يتعين على القائد الناجح أن يوضح فيها الأخطاء، وأن يصوب فيها الأمور لمن يعملون معه، وهو ما يشكل فخاً بالفعل، وهو الفن الذي يمتثل في إتقانه معظم الذين سيصبحون قادة في يوم من الأيام.

### دعنا ننظر إلى النقد في ضوء جديد

لأن ما نعرفه من فن النقد ضئيل للغاية، ولأن ٩٩٪ من الناس لا يجيدون أمره، فإن كلمة «نقد» تترك مذاقاً كريهاً في أفواهنا، وعندما تمر الكلمة بخافتنا، نتذكر أولئك الرجال والنساء ممن يتقنون بالنقد بطريقة سيئة، ونعيل إلى تذكر ذلك الذي يكاد يقلب بنفسه للإصمك برقابنا أو الذي يقوم بفحصنا وإذلالنا وقهرنا باسم النقد. ومع ذلك فالفرغ الحقيقي من النقد ليس قهر الآخرين ونفهمهم إلى الأرض، بل الصعود بهم والارتقاء معهم إلى أعلى. ليس المقصود بالنقد أن نقوم بإيذاء مشاعر الآخرين بل أن نقوم بمساعدتهم على الأداء الأفضل والأرقى.

منذ فترة ليست بعيدة، كنت أتناقش حول القواعد السبعة للنقد الناجح (والتي سأعرضها عليك حالاً) مع «الترجيونسون» نائب رئيس خطوط الجوية الأمريكية. كنا نتناقش في أمر الحاجة الحقيقية للنقد، وكيف يمكن له أن يقوم بالمساعدة الفعلية.

قال جونسون: «هل تذكر باليس أن قائد الطائرة الذي يقوم بعملية الهبوط يعطي مثلاً جيداً على النقد الناجح. إن طيراته يتعرض على الدوام للانتقاد أو التصحيح من قبل برج المراقبة، فإن ابتعد عن المسار الموضوع، لا يتردد برج المراقبة في إحاطته العلم بذلك، فإذا ما جاء ونزل بانخفاض شديد، يقوم البرج بإعلامه بذلك، وإن كان سيجاوز المخرج، يقوم البرج بالتصحيح، ومع ذلك لم

أسمع أبداً أن أحداً من الطيارين قد شعر بالحرج من هذا النقد، ولم أسمع أي واحد منهم يشكر ويقول: «أوه، إنه دائم البحث عن الأخطاء في طريقة طيراني، لذا لا يقول لي شيئاً طيباً، ولو على سبيل التغيير».

### كيف تبقي الطرف الآخر في مساره الصحيح

عليك أن تتذكر كيف تعتمد شركات الطيران إلى «تصحيح» الأمور مع طيارها، وذلك عندما تجد نفسك في مرة قادمة تقوم بإعادة أحدهم إلى المسار الصحيح، أو تقوم بتصحيح الوضع له، ولتضع في إعتبارك أن نقدم ليس بهدف إرضاءه، ولكن للوصول إلى نتيجة نهائية طيبة لكل من الشركة والطيار نفسه. إن رجل البرج لا يتعامل مع أشخاص، بل مع حقائق، ولا يقوم بالزجر أو الاتهام، ثم إن نقده لا يتم بصورة صاخبة عبر مكبرات الصوت، ولكن يتم في صورة تتمتع بالخصوصية الشديدة بينه وبين الطيار عبر السماعات الموجودة في أذنيه والتي لا يسمعها أحد غيره. إنه يشتغل التصرف وليس الشخص.

إنه لا يقول «حسناً، إن حاتطه ليس سوى طريقة غشيمة للهبوط»، بل يقول «إنك تهبط بانخفاض شديد للغاية».

ثم إنه لا يطلب من الطيار القيام بأداء شيء ما لمجرد إرضاء رئيس العمل، إن له حافزه الشخصي لتقبل النقد والإستفادة منه، إنه لا يشعر بالإهانة أو الحرج، بل إنه يشعر بالتقدير لما يحدث معه، بل إنه قد يبدو على استعداد لأن يدعو رجل البرج لغداء، وتناول شرائح اللحم الفاخرة على حسابه، وليس على إستعداد لكفه وسبه.

والهم في الأمر، أن كلاً من الطيار ورئيسه يصلان معاً إلى نتيجة نهائية ناجحة. لقد قام النقد بأداء دوره ونجح في تحقيق شيء ما.

ويمكن أن يتم توجيه النقد يمثل هذه الروح، ذلك لو أنه أسفر عن تقديم نتائج طيبة للطرفين معاً بالشورى.

### الشروط السبع للنقد الناجح

#### ١ - ينبغي النقد أن يتم في سرية مطلقة.

إن كنت تريد للنقد أن يترك أثره، وجب عليك تجنب ذات الآخر من الاشتباك مع ذاتك أو الوقوف ضدها، وتذكر نفسك، وهو الوصول إلى نتيجة نهائية طيبة أو إعادته إلى المسار السليم، وليس العمل على التقليل من ذاته، وحتى لو كانت دوافعك من أسمى ما يمكن، وأن لك الحق في القيام بانتقاد الطرف الآخر، فعليك أن تتذكر أن ما يهم في الأمر هو كيفية إحساسه وشعوره هو، وحتى أكثر أشكال النقد إهدالاً من شكله أن يسبب حلق الطرف الآخر إذا ما وقع في وجود آخرين معكم، وسواء أمكنك تبرير ما تفعل أم لم يمكنك، فإن الطرف الآخر يشعر بأن ما وجهه قد أريق أمام زملائه ومساعدته في العمل.

إن مراعاتك العمل بهذه القاعدة يعد مؤشراً على دوافعك الحقيقية من وراء النقد. هل تقوم بنقد أحد موظفيك، فقط في وجود آخرين معكم؟ وهل تقومين «بتصحيح» سلوك زوجك عند تناول الطعام على المائدة في وجود الآخرين؟ إن كان الأمر كذلك، فالأمر برمته ينحصر في أن غرضك من النقد ليس مساعدة الطرف الآخر، ولكن في أن تستخرج لنفسك ما يرغب في ذلك عن طريق الحط من الآخرين وإذلالهم، والأطفال أيضاً

يدخلون ضمن قائمة الآخرين تلك، وعلى ذلك، وقدرة الإمكان، لا نعود إلى تصحيح تصرف حتى ابنت الأصغر في وجود أصحابه الذين يلعبون معه، وفوق كل ذلك لا تتم بتلقين أحد المواقف في وجود الآخرين.

#### ٢ - قدم للنقد بكلمة وقيلة أو ثناء لطيف.

الكلمات الرقيقة والإطراء، والثناء، أثرها الكبير في تحقيق الجو الذي يشم بالمحبة والود، كما تخدم في أن يلاحظ الطرف الآخر أنك لا تقوم بمهاجمة ذاته مما يضعه في حال أفضل من الارتياح. إن رد الفعل الطبيعي تجاه الذي يقذف به ليقع علي سجادة الأرضية هو أن يجهز نفسه للدفاع عن ذاته، والشخص الذي يصبح في مثل هذه الهيئة الدفاعية لن يكون مستعداً لتجارب مع أفكارك.

قال «كلارنس فرانسيس» وهو أحد مؤسسي هيئة الأغلبية العامة، «بقيامك، بالشاء على أحدهم فإنك تقوم بذلك بإخراج أفضل ما فيه من مشاعر، وبذلك سيكون متفهماً لك أكثر عندما يجهت أمر انتقاده ضرورياً».

إن الثناء والإطراء يفتحان عقل الطرف الآخر لك. «إن التقرير الذي قدمته «بابل» شامل وكامل، ومن المؤكد أنك قمت بتغطية كافة العوامل الهامة فيه، لغير أنه كان هناك...».

«إنك تقومين بأعمال ممتازة يا «ماري» منذ انضمامك إلي شركتنا، وإننا نقدر جهودك حق قدرها في هذا الصدد. وهناك أحد الأفكار التي يمكن تجويدها والتي أعلم أنك ستقدريين أمرها...».

«جو» لقد كنت تتعاون معنا بصورة جيدة على الدوام في الماضي، هل هناك سبب لـ ...».



«جون» من المؤكد أنك كنت تعلم الجار طيلة هذه الأوامر. هل تعرف أن...»

«أعرف من خبرتي القديمة أنك دائم البحث عن تلك الطرق التي يتسنى لك بها التصحيح الدائم لعملك، ولقد خطر لي أن...»

### ٣ - اجعل النقد «غير شخصي» قم بنقد التصرف وليس الشخص .

مرة أخرى يمكنك هنا أن تتخطى ذات الطرف الآخر، بانتقادات تصرفاته أو سلوكه، وليس شخصه، وعلى كل إن ما يهيك في الأمر هي أعماله وتصرفاته، وعن طريق توجيه نداءك إلى تصرفاته فإليك يمكن أن تطرق عليه وترفع من ذاته في نفس الوقت:

«جون، إنني أعرف من خبرتي السابقة منك بأن هذا الخطأ لا يقع منك أبداً في الأداء المتداد منك.»

«جورج» السبب الوحيد الذي يدفعني إلى أن أنكر ذلك هو أنني أعلم أنك تستطيع بسهولة أن تقدم الأفضل، إن الوضع هذه المرة لم يرتق إلى مستوى العالي الذي هو متساو عليه.

إنك بهذه الطريقة تقوم بالفعل في الشد من أزره وفي الإشارة إلى أخطائه وإبرازها كذلك، وبدلاً من أن تقول: إنك لا تصلح، عليك بالقول: «أعتقد أنك أرقى كثيراً مما يمكن لهذا الأداء أن يدل عليه.»

إن عليك أن تعلم أنك تعتقد فيه أنه أرقى وأكبر من الخطأ الذي وقع فيه، وإنك تتوقع منه أن يقوم بتقديم الأفضل والأحسن. إن ذلك يشكل في حد ذاته حافزاً قوياً لكي يرتقي بنفسه إلى مستوى توقعاتك فيه.

وإليك المواقف التالية :

صواب: هذه الكلمة أخطئ، وجاء حروفها.

خطأ: أنسة جونز، إنك كاتبة متعبة.

صواب: من الأفضل أن تراجع عملية الجمع التي لعبت بها لهذه الأرقام.

خطأ: آه، من تلك الأخطاء الغبية.

صواب: جوني، ينبغي أن تذاكر دروسك بجدية أكبر وأن تحصل لنا على هذه الدرجة.

خطأ: لماذا تتسم بمنزل هذه البلاد؟

على أنه قد تظهر تلك المواقف التي يكون من الأفضل فيها الإشارة إلى الشيء المرتبط بالشخص نفسه، وليس إلى التصرف الذي قام به هذا الشخص. مثلاً:

«فريد» الذي حدث، لسبب أو لآخر، أن التقرير الأسبوعي لم يشق طريقه بعد إلى مكتب المحاسبة (ومن مستوفية فريد القيام بإرساله). هل تعرف ما تم في أمر هذا التقرير يا فريد؟ هذا ما عليك أن تقول به، وليس أن تقول: «إنك لم تلم بتقديم التقرير إلى مكتب المحاسبة في وقته يا فريد.»

### ٤ - قدم الإجابة أيضاً

عندما تقوم بإحاطة الطرف الآخر بالخطأ الذي ارتكبه عليك أن تخبره أيضاً بالكيفية التي يمكنك بها تصحيحه. ولا ينبغي التأكيد أو التشديد على الخطأ نفسه، بل على طرق ووسائل تصحيح هذا الخطأ، وتجنب تكرار حدوثه.

إن أحد أكبر الشكايات التي يرددها العمال: «إنني لا أعرف ما الذي يتوقعونه مني، ويبدو أن رئيسي لا يرفض عن أي شيء أقوم بأدائه، ولم يحدث أبداً أن كنت متأكداً تماماً مما يريد مني بالضبط».

وليس هناك ما يخطئ من المتطلبات في المكتب أو المصنع أو البيت أكثر من الجو الذي يتسم بالسلط العام دون تحديد واضح لما يراد بالضبط أو يتوقع علي وجه التحديد. إن الجميع يتلهف على تقديم الشيء الصحيح، فقط لو عرفتهم ما هو هذا «الصحيح» وماذا تعني به.

وكما عبر لي أحد العمال: «يقوم رئيسي بتصديق أخطائي على الدوام، ويقوم بانتقاد عملي، وكل ما أعرفه أن طريقي في الأداء طريقة خاطئة، إلا أنه لا يخبرني أبداً بالصواب الذي يتشدد، فليس هناك معيار نستند إليه. إننا كمن نضرب على أحد الأهداف في الظلام، حيث لا نعرف الموقع المفسود الذي علينا التسديد إليه بالضبط. إن كل ما أعرفه أنه بغض النظر عن الاتجاه الذي أصوب نحوه، يبدو أنني أخطئ الهدف على الدوام».

#### ٥ - اسأل الآخرين العون، لكن لا تطلبه بالأمس

يجلب السؤال في أعقابها دائماً تعاوناً أكبر مما لو قمت بالطلب بصورة مباشرة ولكنه أصر، فلو قلت: «هل يمكن أن تقوم بعمل هذه التصميمات؟» فإن قدر العنق الذي قد يتولد سيكون أقل بالفعل مما لو قلت: «عليك أن تفعل هذا، وعليك بحق السماء أن تفعل الأداء هذه المرة». أما إذا قمت بالطلب الأمر، فإنك تضع الطرف الآخر في موقف العبد لك، وتضع نفسك في مكانة السيد. ولكن عندما تسأله أن يفعل شيئاً، فإنك

بذلك تضعه في مكانة العضو الموجود ضمن فريقك، وعلبك أن تشكر أن روح الفريق وشعور المشاركة يحقق تعاوناً أكبر مما يحققه الغرض والفرقة.

وهناك غارق كبير بين أن يكون نقدك صادراً من قاعدة أن: «أنا هنا الرئيس، وسوف تقوم بالأداء بهذه الطريقة، لأنني أقول إن عليك أن تعمل بها»، أو كان صادراً من قاعدة أن: «هذا هو ما نضرب إلى تحقيقه معاً، وهنا بالذات تكمن الكيفية التي يمكنك بها أن تساعدنا في الوصول إلى هذا الهدف».

ويمكنك أن تصل إلى مدى أبعد من ذلك، لو قدمت للطرف الآخر حافزاً «إنانياً» للترغية في تغيير تصرفاته، وليس بمجرد إصدار أمر بل أن يفعله ذلك.

إن من الاعتراف به عموماً أن شركة الصراف الأعلية في «دايتون» بـ «يوهيو» تتمتع بواحدة من أرقى قوى العمل في مجال المبيعات بالبلاد. وقد قال لي مدير التوزيع للمبيعات بها: «رالف نيجيري»، إن السر في بقاء رجال المبيعات في مسارعهم الصحيح ليس في التزديد الملح عليهم بما تطلبه الشركة وتريده منهم، بل في إعطائهم ذلك الحافز الذي يدفعهم إلى القيام بطريقة أفضل.

لم يكن رالف يقول لهم «إن عليك القيام بالكثير من العمل الذي يتطلب منك السفر والتنقل والتجرب، إن كنت تبغي العمل معنا في هذه الشركة»، بل كان ما يقوله شيئاً من هذا القبيل: «لو دفعت نفسك إلى الخروج وقمت بالتزديد عن التزيارات، فسيصبح في إمكانك أن تزيد من دخلك بصورة كبيرة فعلاً».

## ٦ - انتقد الخطأ الواحد مرة واحدة فقط

إن لفت النظر مرة لأحد الأخطاء أمر له ما يبرره. أما لفت النظر مرتين على نفس الخطأ فلا ضرورة له. وثلاث مرات تعني «التأكيد». عليك بأن تتذكر الغرض من النقد ألا وهو أن تضمن الأداء الجيد للعمل، وليس الغرض في معركة فذات: فذلك مع ذات الطرف الآخر.

وإذا ما أغرتك نفسك باستدراج الماضي وتذكر الأخطاء التي مرت وانتهت، عليك بتذكر تلك الكيفية التي يقوم بها رجل برج المطار بتقيد الطيار حتى يمكن له الهبوط بسلام، إنه يحكي له عن الخطأ الذي يرتكبه «الآن» وبمجرد أن يتم تصحيحه ويسوي أمره، ينسأ من قوره. ولم يحدث أبداً أن حمل رجل البرج في نفسه شيئاً ضد الطيار لأنه قام ذات مرة بعملية هبوط سيئة.

ومن التعمق والتفافة على ذلك أن تستدعي إليك الأخطاء الماضية لتجود العزف عليها.

والطريف أن الموظفين ليسوا الوحيديين الذين يقومون بارتكاب هذا الخطأ، فالأزواج والزوجات يخطئونه في الوقت الذي كان عليهم فيه إهالة التراب عليها ودفعها. وحتى الوالدان يفعلان ذلك مع أطفالهم عندما ينشئون في موضوعات قد انتهت وينفخون فيها روح الحياة من جديد. إن مثل هذا التصرف لن يعمل أبداً على مساعدة الطرف الآخر على أن يقدم الأفضل والأحسن في الوقت الحالي، بل إن الأكثر احتمالاً هو أن يكون لهذا الأمر أثراً عكسياً شاماً

## ٧ - انقذ النقد بطريقة ودية

ما لم تنته إحدى النقاسية بطريقة ودية، فإنها لن تنتهي أبداً. لا تترك الأمور صعلقة في الهواء حتى لا يمكن العودة إليها من جديد فيما بعد. أحسم أمر تسويتها وانته منها، وأبلغها.

وقم بالتروبيت على ظهر الطرف الآخر عند نهاية اللقاء، ولتكن آخر ذكرياتك عن مقابلتك له هي تروبيتك على ظهره، وليس وكلة من قدمك!

## والهه المواقف التالية

صواب (ميسماً): أعلم أنه يمكنني الاعتماد عليك.

خطأ: أما وقد أخبرتك بالأمر، فإياك أن تسمح لهذا بالحدث مرة أخرى

صواب: أعرف أنك شخص جيد، تمشق وتحب هذا الأمر، فقط عليك بمواصلة المحاولة.

خطأ: إما أن يظهر تهستك في الأداء وبسرعة، وإما...

## خلاصة الفصل الثالث عشر

حتى يكون النقد ناجحاً، عليك أن تتذكر أن غرضه هو تحقيق هدف جدير بإنجازه من أجلك ومن أجل الشخص الذي تقوم بنقده. لا تنتقد لمجرد تشخيص ذاتك، ولتبتد عن التعرض لذات الطرف الآخر إن اضطررت لتصحيح أخطائه.

وعليك بحفظ الشروط السبع التالية على أن تضعها موضع الممارسة والتطبيق

- ١ - ينبغي النقد أن يتم في سرية مطلقة.
- ٢ - قدم نقدك بكلمة رقيقة أو شاء لطيف قبل أن تقوم بتوجيهه
- ٣ - اجعل من نقدك أمراً غير شخصي، عليك بالنقد التصرف وليس الشخص.
- ٤ - قدم الإجابة
- ٥ - اسأل معاونة الغير، ولا تطلبها كنس
- ٦ - النقد مرة واحدة للخطأ الواحد
- ٧ - اختم نقدك بطريقة ودية

## الباب السادس

### الدليل المرشد

### لعلاقاتك الإنسانية

يحتوي هذا الباب على ما يلي :

#### الفصل الرابع عشر :

خطة عمل بسيطة وفعالة وحقق لك النجاح والسعادة

www.mlazna.com  
^RAYAHEEN^

## الفصل الرابع عشر

### خطة عمل بسيطة وفعالة وتحقق لك النجاح والسعادة

تتمتع معظم الأعمال الناجحة اليوم ببرامج نشطة للعلاقات الإنسانية. ليس مجرد المكتبات بما تحتويه من كتب عن العلاقات الإنسانية، ولكن البرامج الديناميكية النشطة، تلك التي تتحدد فيها خطط الوصول إلى أهداف حقيقية واقعية، والتي تبدأ بعد ذلك في العمل والتحرك من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وهنا، مع الفصل الأخير في هذا الكتاب، دعنا نعمل سوياً من أجل إخراج برنامج «شطرنج» للعلاقات الإنسانية، وبدلاً من مجرد القول «حسنًا، سنحاول أن نتذكر تلك التصانيع التي وردت بالكتاب وأرى إذا ما كنت قادرًا على التمسك بها» دعنا بدلاً من ذلك نقوم بوضع أهداف حقيقية علينا أن نعمل إليها، وأن تبدأ العمل والسير في اتجاهها.

وإن حدث وأن حصلت من هذا الكتاب على أي شيء، فعلاً، فالأمر في واقعه إنما يعتمد عليك أنت. لقد قدمت لك فيه تلك الأساليب التي تعرضت للاختيار وثبت معها صحتها في الآلاف من الحالات. كما قدمت إليك تلك المعرفة عن الطبيعة الإنسانية التي برهنت على صحتها وصحتها المرة ثلث الأخرى. غير أن المعرفة التي تدور حول العلاقات الإنسانية ليست سوى مادة واحدة من تلك المواد التي تدخل ضمن وصفة نجاحك وسعادتك، والوصفة نفسها تعضي على هذا النحو:

المعرفة + التطبيق = النجاح

فالتطبيق واجب الأخذ به وممارسته

### الموقف الإيجابي يجلب النجاح معه

علينا أن نقول أولاً، إن الكثير يتوقف على السبب في رغبته في الانسجام مع الآخرين بصورة أفضل. فإن كنت تحاول أن تطبق أساليب هذا الكتاب على أساس أنها تشكل لك في المحل الأول مجرد وسيلة «لتفادي» المشاعب أو «التهرب» من الاحتكاك مع الآخرين، فمعنى ذلك أنك تنظر إلى العلاقات الإنسانية من خلال وجهة نظر سلبية. إنك بذلك لا تبقي فحسب على الأفكار الملحة التي تدور في خلدك عن المشاعب والاحتكاكات، مما يعمق لديك الإحساس بصعوبة الانسجام مع الناس ومسايرتهم، بل إنه يتولد منك أيضاً تلك الحقيقة التي تعادل ذلك في الأهمية، والتي تنفخ في أن مثل هذا الموقف السلبي من جانبك إنما يعمل على تجريدك من كل حماس أو رغبة في التمحيص من أجل تحسين علاقاتك الإنسانية.

إنك أن تستطيع أن تعضي في تنفيذ مثل هذا البرنامج السلمي بحماس كبير، وأن تستطيع أن تضع فيه كل جهودك وقواك، إن كنت تشعر أن العلاقات الإنسانية ليست سوى وسيلة للاحتفاظ برغباتك وذاتك في حالة «كبح» دائم حتى لا تشجع للآخرين فرصة القيام بالاعتراض أو التصدي، أو إن كنت تعتقد أن الانسجام مع الآخرين يعني الرضوخ لكل من هب وبه، والسماح لكل واحد منهم أن يفعل ما يشاء بالطريقة التي يشاها.

إن يوسع العلاقات الإنسانية أن تجلب إليك كلاً من النجاح والسعادة، وعليك أن تنظر إليها على أنها مهارة، وأنك بصدد القيام بالكتساب وتعلمها، وعلى أنها مهارة «مجزية» تماماً. عليك أن تتطلع إلى الأمام للحصول على إحساس حقيقي بالرضا والإحساس «بالامتلاء» عن طريق تحسين علاقاتك الإنسانية والارتقاء بها. إن مثل هذه النظرة الإيجابية تقدم لك الدافع للوصول إلى أهدافك المحددة.

### سجل الأغراض التي تسعى لتحقيقها

أحد أسباب أننا لا نحقق أي تحسن إيجابي فينا من الاطلاع، هو أن اهتمامنا لا يتجاوز ما يزيد عن مجرد قراءة الكتاب ومطالعته، وأنها لا نعد أبداً إلى القوس إلى الأمام ونضع في اعتبارنا أن الأساليب والطرق التي نطالعها يمكن لنا أن نقوم بتطبيقها في مواقف معينة في حياتنا.

وإن تفردك كثيراً تلك المعرفة التي تفهمها جنبات هذا الكتاب ما لم تفكر فيها على ضوء تجاربك وخبرتك ومشاكلك. وقد وجد أن قيامك بتسجيل أهدافك وأغراضك، يشكل في حد ذاته واحدة من أفضل الطرق التي تم اكتشافها لتعميق هدفك داخل عقلك ولمساعدة على القيام بتغيير سلوكك.

وعلى ذلك، لا تسمح المعرفة التي حصلت عليها من مطالعة هذا الكتاب بأن تتبدد وتنبهر. ولتقم بتثبيتها من خلال تسجيلك وكتابتك لأهدافك وأغراضك، والبدء في القيام بقراء شيء ما حيالها.

إنني لا أملك الوسيلة لمعرفة كل مشاكلك أو أغراضك، إلا أنني أعرف، على أي حال، أن معظمنا يود أن يحسن من علاقاته الإنسانية، على الأقل في ثلاث نواحي منها وهي الخاصة بالعمل والحياة المنزلية والحياة الاجتماعية.

وتشياً مع معرفتنا أن الفرد يصبح أكثر رغبة وحماساً للتعاون من أجل تحقيق أحد الأهداف، إذا ما طلب منه المشاركة، وسئل منه ذلك، لذلك أدعوك وأطلب منك مشاركتك في كتابة هذا الكتاب. إن الهدف الذي أريد أن أصل إليه من تحريري لهذا الكتاب، هو أن أساعدك على تحسين علاقاتك الإنسانية، إلا أنني أحتاج إلى مساعدتك أيضاً. إنني لا أستطيع أن أكتب عن أغراضك وأهدافك نهاية عك. وحتى لو استطعت، فإنني لن أستطيع مع ذلك أن أحبطك طاماً بالكيفية التي يمكنك أن تأخذ بها لتحقيقها، بالقدر الذي تستطيعه أنت وتقدر عليه. إنني عليك أن أساعد، ولا مفر، وعلى ذلك ما رأيك لو ساعدتني وقمت بتعبئة وملأ الفراغات الواردة في الصفحات التالية؟

### برنامج العلاقات الإنسانية في عملي

- المشكلة الأولى التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_
- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شكلها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة. وهي: \_\_\_\_\_
- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_
- خطوات محددة منقوّم بالتنفيذ الفوري لها، وهي: \_\_\_\_\_

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

• تاريخ المراجعة ————— (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

[ يدعو لرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

] لا يدعو لرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن على  
الآن أن أقوم بالآتي:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

• المشكلة الثانية التي تصادفتني هي: —————

• أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من  
شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي:

—————

• الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء  
ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

—————

• خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - —————

—————

—————

٢ - —————

—————

—————

٣ - —————

—————

—————

٤ - —————

—————

—————

٥ - —————

—————

—————

• تاريخ المراجعة ————— (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إحرازه

[ يدعو لرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

] لا يدعو لرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.



على ضوء النتائج التي تم إقرارها في الأسبوع السابق، أشعر أن على  
الآن أن أقوم بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

• المشكلة الثالثة التي تصادفني هي: \_\_\_\_\_

• أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من  
شكها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي

• الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء  
ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

• خطوات محددة سأقوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

---



---



---



---

٢ -

---



---



---

٣ -

---



---



---

٤ -

---



---



---

٥ -

---



---



---

• تاريخ المراجعة: \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقدم الذي تم إقراره

{ يدعو الرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

{ لا يدعو الرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إقرارها في الأسبوع السابق، أشعر أن على  
الآن أن أقوم بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## برنامج العلاقات الإنسانية في بيتي

- المشكلة الأولى التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_
- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شئتُها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي: \_\_\_\_\_
- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_

- خطوات محددة ستقوم بالتفكير الفوري لها، وهي: \_\_\_\_\_

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

- تاريخ المراجعة: \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

- تقييم التقدم الذي تم إحرازه

[ ] يدعو للرضا، يحتاج المزيد من الوقت.

[ ] لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن على أن أقوم الآن بالآتي: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- المشكلة الثانية التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_

- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شئتُها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي: \_\_\_\_\_

- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_

- خطوات محددة سلكوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٢ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٣ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٤ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٥ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- تاريخ المراجعة \_\_\_\_\_ (بعد ذلك بأسبوع)

- تقييم القسم الذي تم إحصاءه

[ يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

] لا يدعو للرضا ويحتاج إلي تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحصاءها في الأسبوع السابق، أشعر أن على أن أقوم الآن بالآتي:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- المشكلة الثالثة التي تصادفني هي \_\_\_\_\_

- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلغاء بعض الخطوات على هذه المشكلة، وهي:

\_\_\_\_\_

- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

\_\_\_\_\_

- خطوات محددة سلكوم بالتنفيذ الفوري لها، وهي:

١ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٢ - \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

٢ -

٤ -

٥ -

• تاريخ التراجعة ————— (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقسيم الذي تم إحرازه

( ) يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

( ) لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحرازها في الأسبوع السابق، أشعر أن على أن  
أقوم الآن بالآتي: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## برنامج العلاقات الإنسانية

## في حياتي الاجتماعية

- المشكلة الأولى التي تصادفتني هي: \_\_\_\_\_
- أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي: \_\_\_\_\_
- الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات: \_\_\_\_\_
- خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ القوي لها، وهي: \_\_\_\_\_

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

• تاريخ المراجعة ..... (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقسيم الذي تم إقراره

[ ] يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت

[ ] لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب

على ضوء النتائج التي تم إقرارها في الأسبوع السابق، أشعر أن على أن أقوم الآن بالآتي:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

• المشكلة الثانية التي تصادفني هي: .....

• أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شأنها إلقاء بعض الضوء على هذه المشكلة، وهي:

.....

• الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

.....

• خطوات محددة ستقوم بالتنفيذ القوي لها، وهي:

١ - .....

.....

.....

٢ - .....

.....

.....

٣ - .....

.....

.....

٤ - .....

.....

.....

٥ - .....

.....

• تاريخ المراجعة ..... (بعد ذلك بأسبوع)

• تقييم التقسيم الذي تم إقراره

[ ] يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

[ ] لا يدعو للرضا ويحتاج إلى تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحصاؤها في الأسبوع السابق، أشعر أن على أن أقوم الآن بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---

المشكلة الثالثة التي تصادفتني هي:

أرقام الصفحات التي وردت في هذا الكتاب وعرض فيها معلومات من شئتها إلغاء بعض البضوء على هذه المشكلة، وهي:

الأساليب والطرق التي استخدمها الآخرون في حل مشاكل مشابهة وجاء ذكرها في هذا الكتاب، توجد في الصفحات:

خطوات محددة سأقوم بالتنفيذ القوي لها، وهي:

١ -

---



---



---



---



---



---

٢ -

---



---

١ -

---



---

٥ -

---



---

تاريخ المراجعة: (بعد ذلك بأسبوع)

تقييم التقدم الذي تم إحرازه

{ } يدعو للرضا، يحتاج للمزيد من الوقت.

{ } لا يدعو للرضا ويحتاج إلي تغيير الأساليب.

على ضوء النتائج التي تم إحصاؤها في الأسبوع السابق، أشعر أن على أن أقوم الآن بالآتي:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## برنامجك لتحسين نفسك.

يحكى لنا «بنجامين فرانكلين» في سيرة ذاتية له كيف أنه حاول عدة أعوام، دون نجاح، أن «يحسن» من نفسه، وأن يخلصها من عادات معينة تطلق بها. وحدث أن جلس في أحد الأيام وأخذ في كتابة قائمة عما بعده ويعتبره من الساوي، فيه، مثل طبعه السيء، واتعدام الصبر لديه، وقلة اعتباره للآخرين والعط من قدرهم، وما شابه ذلك من مساوي. ثم انتقى من بينها ما اعتبرها المشكلة الأولى لديه. وبدلاً من مجرد الشك في قراره «بتحسين نفسه»، عمد «فرانكلين» إلى بذل الجهد للعمل على التخلص من نقطة الضعف الأولى التي رافها فيه. ثم قام بتناول مسأله، الواحدة بعد الأخرى. كان يقوم بمعالجة الواحدة منها في وقت يخصصها به ويعدّها. كان لكل وقتها الذي تعالج فيه، وجاءت النتيجة النهائية تقول أنه خلال فترة تقرب من العام استطاع «فرانكلين» أن يتخلص من العديد من العادات التي كانت تشده إلى الوراء.

وأنا الآن، لا أعرف بالضبط ما هي الساوي، التي تعاني أنت منها، وحتى لو عرفت فلن أقدر على توصيفها لك، مثلك، لكن إن كنت تطالع هذا الكتاب، فستعرف أنه يعني أنك إنسان، وإذا ما كنت إنساناً فمعناه أنك تتمتع ببعض العادات «السيئة». وعندما أستقدم كلمات «عادات سيئة» فإنني لا أستعملها بمعناها الأخلاقي. فليس من مهمتي أن أحاول أن أجعل منك شخصاً «سوأ»، غير أنني أتحدث عن العادات التي تعد سيئة، لأنها تعمل ضد ما تريده أنت بالفعل. وما أتحدث عنه هي تلك العادات التي تقوم، بإعاقتك بلا ضرورة، عن الحصول على ما تبتغيه من هذه الحياة.

إنني أطلبك بالتخلص منها، ليس لأسباب أخلاقية أو سلوكية، بل لأنها تشبه حملاً ثقيلاً يقوم باحتجازك في مؤخرة لعبة الحياة. قم بالتخلص منها وستجد أن تقدمك في اتجاه النجاح والسعادة قد بات أسهل وأيسر.

## قائمة مراجعة تحليل النفس

- ١ - هل أكون من المتقنين كشجراً للطبيعة الإنسانية، وهل أتوقع على الدوام من الآخرين أن ينسوا نواتهم بالكامل، وعلى ذلك أتوقع منهم أن يقوموا بمنح ما أريده منهم؟

نعم لا

☐ ☐

- ٢ - هل أتوقع من كل من أتعامل معه أن يكون إنساناً كاملاً، أو أنني أتناصح في هذا الأمر، وأميل إلى منح الطرف الآخر التمتع «بميزة الشك» المعروفة في الخصام؟

☐ ☐

- ٣ - هل تحدوني الرغبة في أن أمتع الطرف الآخر شيئاً، على أن يكون ذلك مقابل شيء آخر أريده منه وأرغب فيه؟

☐ ☐

٤ - كل منا يريد زيادة احترامه بذاته واحترامه لها. ☐ ☐

هل أقوم بإرضاء إعترازي بذاتي بأعمال مشروعة، أم بمساوئتي الانتقاص من أقدار الآخرين بما يبين معاً أنهم أقل مني في الشأن والحجم؟ ☐ ☐

٥ - هل أنا مهتم بالفعل وبصورة خالصة بالطرف الآخر وبمشاكله؟ ☐ ☐

٦ - هل ألتفت وأتابع الآخرين بطريقة كافية؟ ☐ ☐

٧ - هل أقبل الآخرين علي أنهم متساوون معي. أو أن هناك ميلاً شعبياً للاختيار لرضا عن نفسي وتقديرها؟ ☐ ☐

٨ - هل أحاول أن أقوم بمساعدة الطرف الآخر بالتفصيل مما يستطيع هو مساعدة نفسه، أو أنني أحاول القيام بالتقليل من شأنه؟ ☐ ☐

٩ - هل أحمل الاحترام لشخصية الطرف الآخر وكلماته؟ ☐ ☐

١٠ - هل أقر باحتراسي وأنصرف مع طريقة تدفعني إلى الشعور بأنعميته؟ ☐ ☐

١١ - هل أفترض أن الطرف الآخر سيكون ووداً معي. وأقوم بانتقاد المبادرة للقات وأقطع في ذلك أكثر من نصف الطريق لتحقيق هذا الأمر؟ ☐ ☐

١٢ - هل أعطني بمظهري بطريقة كافية؟ هل الأختية مصقولة اللسان؟ هل كعب الحذاء من النوع الذي لا ينقلب؟ هل الشعر مقصوص؟ هل تم كي الملابس بطريقة متقنة؟ هل الأظافر نظيفة؟ ☐ ☐



١٣- هل أبدى من المواقف للطرف الآخر، ما أريد منه أن يبديها نفسها لي.  
ويشخصها مني؟

☐ ☐

١٤- هل أنا متحدث جيد؟ وهل أنا من ذلك النوع الذي من السهل التعرف  
إليه؟

☐ ☐

١٥- هل أنصت باهتمام إلى الآخرين؟ هل أنصت بما يكفي؟

☐ ☐

١٦- هل أتمتع بالمهارة في توصيل أفكاري إلى الآخرين؟

☐ ☐

١٧- هل أتبع في دفع الآخرين إلى التعاون معي؟

☐ ☐

١٨- عند طلب المساعدة من الآخرين، هل أسمح لهم بمشاركتي؟ هل أمتنهم  
نصيحة من الأرباح إن قاموا بالمشاركة بالفعل؟

☐ ☐

١٩- هل أستفيد بأقصى ما يمكن أن تقدمه مواهب العاملين معي، وذلك  
بالاستعانة بمقاولهم الفكرة وأيضاً بمضلاتهم المفتولة؟

☐ ☐

٢٠- هل أعرف كيف أستخدم تلك القوة التي لها وقع المعجزة والتي تنجم من  
الشاء والإطراء؟ ومتى كانت آخر مرة قمت فيها بالشاء على أحدهم على  
شيء قام به؟

☐ ☐

٢٦- هل أقوم دائماً بالاعتراف بفضل الآخرين على ما يقومون به؟ ☐ ☐

---



---



---

٢٧- متى كانت آخر مرة أديت فيها تقديري وأعزائي بقولي «شكراً لك»؟ ☐ ☐

---



---



---

٢٨- هل يمكنني القيام بانتقاد الآخرين، دون أن أدفعهم إلى الغضب أو أن أؤذي شعورهم؟ ☐ ☐

---



---



---

٢٩- هل أنا مخلص في تعاملاتي مع الآخرين؟ ☐ ☐

---



---



---

٣٠- هل أعمل دائماً على تقديم حافز ما للطرف الآخر، بسبب شخصي مثلاً، لكي يقوم بأداء ما أطلبه منه، أو لكي يقدم لي «شيئاً»؟ ☐ ☐

---



---



---

٢٦- هل أميل إلى عدم تسيان المظالم والأحقاد؟ ☐ ☐

---



---



---

٢٧- هل يسبب لي طبعي الوقوع في المشاكل مع الآخرين؟ ☐ ☐

---



---



---

٢٨- هل أقوم أبدأً بالتفاخر والنباهة، أو أنسى أرثدي سمعت أصحاب التصرفات الكبيرة، لكي أعمل على إخفاء مخافتي؟ ☐ ☐

---



---



---

٢٩- هل كنت مذنباً أبدأً واتهمت بارتكاب الفطرية والادعاء؟ ☐ ☐

---



---



---

البنود التي تم إدراجها سابقاً، والتي أحتاج إلى التعامل معها «الآن» هي البنود التي تحمل الأرقام

---



---



---

بنود أخرى يقتضي القيام «بتحسينها»

- ١ - \_\_\_\_\_
- ٢ - \_\_\_\_\_
- ٣ - \_\_\_\_\_
- ٤ - \_\_\_\_\_
- ٥ - \_\_\_\_\_

المراجع المتوفرة في هذا الكتاب والتي سوف تساعدني علي تحسين تلك النقاط، يمكن العثور عليها في الصفحات:

والبند الأول الذي سوف أبدأ في التعامل معه هو:

البند رقم ١ : \_\_\_\_\_

والخطوات المحددة التي أتوى أن أتخذها لتحسين هذا البند، هي:

---



---



---

وواجبك الآن أن تقوم بكتابة قائمة هذا الكتاب

عندما شرعت في كتابة هذا الكتاب، وضعت في خاطري غرضاً واحداً، ألا وهو أن أساعدك أنت، تلك القارئ الفرد، وأن أقوم بتحسين علاقاتك الإنسانية مما يمكنك من الحصول على المزيد من النجاح والسعادة من الحياة. وبالنسبة لي، لن يعد هذا الكتاب قد فرغ منه لحين تحقيق هذا الغرض.

لذا، وأكرر مرة أخرى، إنني بحاجة إلى مساعدتك. لأنك وحدك من يستطيع إنهاء هذا الكتاب.

وعندما يتم لك إعداد برنامجك للعلاقات الإنسانية، وعندما تقوم بوضعه موضع التطبيق، وعندما يثبت لك جدواه، وعندما تستطيع أن تكتب أسفل هذه الصفحة «لقد إنتهت المهمة»، عندما فقط يكون هذا الكتاب قد اكتمل وفرغ منه.

إنني أستمك، واعتبر أنك بذلك تقدم «مستعاً» شخصياً لي، ألا تترك كتابي هذا دون أن تشمه، إنني لا أحب لفنسي الغسل، وسيكون قد فشلت في كتابتي لهذا الكتاب إن لم تتدخل بنفسك في الأمر وتضع هذه المبادئ موضع التنفيذ.

إنك لو ألقيت بها على رف مكتبتك، فلن يكون بوسعها أن تحقق شيئاً. شعها إنني موضع التطبيق اليومي في حياتك، وسيكون بوسعها أن تحقق لك ما حققتك لغيرك من آلاف الناس وهو أن تأتي إليك بالنجاح والسعادة.

**How to  
Have  
CONFIDENCE  
and  
POWER  
in  
Dealing  
with  
People**

LES GIBLIN



مكتبة جابر

JABIR BOOKSTORE

... and more to come ...